Руководство по
НПО

[СЕРИЯ СПРАВОЧНИКОВ]















[Государственный департамент США]

[Бюро международных информационных программ]

Об авторе


Хилари Биндер-Эвайлс

Ведущий автор справочника — старший консультант Mosaica Хилари Биндер-Эвайлс. Mosaica — центр развития некоммерческих организаций и вопросов многообразия, работающий в атмосфере мультикультурализма, некоммерческой деятельности и содействия развитию, обеспечивающий инструментарий, который позволяет силами НПО строить справедливое, стабильное общество, проникнутое духом равенства. В течение последних 20 лет организация Mosaica оказывает образовательные услуги и содействует начинающим НПО в сфере планирования и управления программами и организациями, оценки, управления, привлечения финансирования, юридического сопровождения и интеграции в общество. Особое внимание Mosaica уделяет группам, представляющим интересы тех, чей голос не всегда бывает услышан при вынесении решений и распределении ресурсов.

За плечами Хилари Биндер-Эвайлс — обширный опыт работы с американскими НПО, созданными беженцами и иммигрантами из стран Африки, Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и арабских стран. С ее помощью иракские, йеменские и египетские НПО планировали свою работу и объединялись во имя достижения целей. Хилари получила степень бакалавра политологии в колледже Уэллсли, а также магистерскую степень в той же области в Школе подготовки специалистов по управлению имени Джона Кеннеди при Гарвардском университете.

Своими комментариями, идеями и примерами из совокупного опыта длиной в несколько десятилетий работы с НПО в США и горячих точках, в том числе на Ближнем Востоке, в бывшей Югославии, Пакистане и Афганистане, поделились также основатель Mosaica Эмили Гэнтц Маккей и вице-президент фонда Хайла Берл.

Руководство по НПО

СОДЕРЖАНИЕ

Случалось ли вам видеть проблемы и возникало ли у вас желание что-либо предпринять для их решения? Такое случается с каждым. Ведь школы, полиция, государственные учреждения, религиозные общины, семьи не могут со всем справиться. Многие люди разделяют ваши чувства и хотят изменить ситуацию. Именно поэтому следует создать неправительственную организацию (НПО). В этом руководстве представлены советы по учреждению и управлению НПО.

Введение:
МОЩНОЕ СРЕДСТВО ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Работа неправительственных организаций (НПО) направлена на защиту прав человека и охрану окружающей среды, формирование молодежного лидерства, прекращение насилия против женщин и детей, помощь бедным и многое другое. Учреждение НПО может быть мощным средством для осуществления изменений.

Деятельность НПО (неправительственных организаций) не зависит ни от правительства, ни от коммерческого сектора. Их цель состоит в привлечении внимания общественности и служении обществу, а не в получении прибыли или отстаивании интересов узкой группы лиц. Благодаря своей независимой позиции они могут наблюдать за работой правительства и вносить предложения по ее улучшению. НПО, признанные как правительством, так и коммерческим сектором, могут выступать посредниками в решении конфликтов или поиске решений общих проблем. И, наконец, их независимость от правительства, политических партий и религиозных групп позволяет создать единую концепцию для сообщества, к которому они принадлежат. НПО работают с добровольцами и задействуют иные ресурсы для достижения своей цели.

Независимо от того, планируете ли вы учредить НПО, уже создали такую организацию или являетесь ее руководителем на протяжении долгих лет — вы являетесь частью всемирного движения людей, усилия которых направлены на осуществление изменений. За несколько последних десятилетий НПО возглавляли крупнейшие социальные движения, направленные на улучшение жизни людей. За это время произошел стремительный рост количества НПО в странах с развивающейся демократией. В таких странах, как республики бывшего Советского Союза, НПО помогают сформировать демократические институты и обеспечивают систему поддержки для бедных и уязвимых слоев населения.

Термин «НПО» впервые вошел в употребление после Второй мировой войны, когда Организация Объединенных Наций обратилась к частным организациям за помощью в решении проблем, вызванных разрушительными последствиями войны, например для помощи сиротам и людям, покинувшим свои родные места, а также для устранения высокого уровня безработицы. Однако сама идея организации граждан для решения общих проблем уходит корнями глубоко в прошлое. Некоторые специалисты считают, что первой международной неправительственной организацией была Международная организация по борьбе с рабством, учрежденная в 1839 году.

По данным ООН, на сегодняшний день существует около 40 000 международных НПО, в которых насчитываются миллионы членов, осуществляющих деятельность в разных странах. Существуют разные виды НПО. Некоторые из них являются крупными многонациональными организациями, а другие представляют собой маленькие группы в рамках одного поселка. Деятельность некоторых направлена на определенные сферы, например решение проблем женщин, молодежи, защиту окружающей среды, права человека, образование или здравоохранение. Остальные работают над решением глобальных проблем в разных сферах деятельности.

Независимо от места и сферы деятельности, цель всех НПО состоит в улучшении жизни людей или решении социальных проблем. Большая часть неправительственных организаций учреждена людьми, неравнодушными к жизни своих сообществ и существующим проблемам. Однако одного энтузиазма недостаточно для учреждения и управления НПО. Для этого необходимы знания, навыки, ресурсы и связи. Также требуется время, планирование, терпение и гибкость.

В этом руководстве представлена модель создания эффективной и рациональной НПО. На следующих страницах вы узнаете, как разработать основные компоненты НПО — ценности, концепцию, миссию и программы, а также получите советы о том, как все это реализовать на практике. Также здесь предоставляется информация о том, с кем необходимо поддерживать связь для успешного ведения деятельности — с сообществом, на благо которого вы трудитесь, с партнерами, спонсорами, правительством и другими заинтересованными лицами. В этой книге вы найдете рекомендации по управлению НПО, а также советы о том, как предотвращать и устранять распространенные проблемы, с которыми может столкнуться ваша организация.

И, наконец, это руководство поможет вам создать законную, прозрачную и ответственную НПО, ведь именно эти качества важны для эффективной деятельности неправительственной организации.

ЗАКОННОСТЬ

Если НПО функционирует на законных основаниях, общество верит, что организация и ее члены ставят социальные потребности выше собственных интересов. Перед тем как задать себе вопрос «Как поддерживать деятельность НПО?», нужно ответить на

вопросы «Работаем ли мы на законных основаниях?» и «Заслуживает ли наша организация того, чтобы существовать?». НПО имеет право на существование тогда, когда у нее есть четкая миссия, сосредоточенная на потребностях и проблемах общества. Однако только лишь одной миссии недостаточно. Для обеспечения законности НПО также должна отличаться хорошим управлением и эффективностью.

Неправительственную организацию, которая находится под управлением одного человека, не будут воспринимать как законную. Если организацией управляет один человек при отсутствии надзора или участия других лиц, существует риск того, что этот человек будет ставить свои личные интересы превыше интересов общественности. Без активного управления с участием нескольких человек в организации не будет сдерживающих и уравновешивающих сил, предотвращающих неправильное использование ресурсов НПО. Во главе неправительственной организации должны находиться лидеры, которые смогут задействовать заинтересованных лиц во благо интересов общества.



ПОМНИТЕ...

НПО НЕ МОЖЕТ КОМУ-ЛИБО ПРИНАДЛЕЖАТЬ!

В этом руководстве может встречаться выражение «ваша НПО». Под этим подразумевается НПО, в состав которой вы входите. Однако неправительственная организация не является чьей-либо собственностью. Она служит на благо обществу, и в ней должна быть группа людей, служащих распорядителями, оправдывающими общественное доверие. Обычно такой группой является совет директоров. НПО, которые находятся под управлением одного человека, не подотчетного совету или иным заинтересованным лицам, не будут восприниматься как законные, и они не получат разностороннюю поддержку, необходимую для поддержки деятельности организации.

ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Поскольку деятельность неправительственной организации направлена на благо общества, она должна быть подотчетна обществу. В частности, под этим подразумевается подотчетность заинтересованным лицам — спонсорам, членам, партнерам, людям, в интересах которых вы служите, сообщества, в котором вы ведете деятельность, и другим НПО.

У разных заинтересованных лиц разные ожидания. Спонсоры ожидают эффективного использования средств по назначению для достижения целей проекта. Люди, на благо которых вы трудитесь, ожидают, что вы поможете им в решении проблем и будете относиться к ним с уважением. Партнеры хотят, чтобы вы были честными и выполняли свои обязательства. И это лишь несколько примеров. Неправительственным организациям необходимо взаимодействовать с разными заинтересованными лицами и прислушиваться к ним, чтобы лучше понимать различные ожидания. Как минимум, ваша НПО несет ответственность за следующее:

- Миссия. Миссия НПО — это причина, по которой организация существует. Это публичное обещание, касающиеся вашей деятельности и изменений, которые вы планируете осуществить. Придерживаясь своей миссии, НПО сдерживает свое обещание перед обществом.
- Результаты. Недостаточно всего лишь реализовывать проекты и вести деятельность. Неправительственная организация должна достигать видимых результатов, улучшая жизнь людей, на благо которых она служит.
- Хорошее управление. В НПО должен быть совет директоров на добровольных началах, эффективно управляющий организацией с соблюдением этических принципов. Управление — это комплекс мер, посредством которых совет осуществляет руководство и надзор над организацией и ее деятельностью.
- Финансовая ответственность. НПО должна использовать полученные пожертвования для достижения поставленной миссии, а не для личной выгоды отдельных лиц. В функции совета директоров входит надзор за финансами НПО.

Как обеспечить подотчетность НПО? Зачастую НПО несут ответственность только перед спонсорами и жертвователями, а не перед сообществами. Разумеется, ведь ваши спонсоры требуют предоставления отчетности, а сообщества — нет. Во многих странах правительственные министерства, осуществляющие надзор над НПО, требуют ежегодных отчетов. Однако

как НПО могут отчитываться за свою деятельность перед сообществами, на благо которых они служат? Это делается посредством организации встреч с общественностью, проведения опросов и составления ежегодных отчетов, информационных бюллетеней и других форм информирования. Нужно не только регулярно сообщать аудитории о своей деятельности, но также узнавать мнение людей. Если неправительственные организации требуют отчета от других, они также должны отчитываться за свою деятельность.

ПРОЗРАЧНОСТЬ

Прозрачность подразумевает возможность видеть ситуацию «насквозь». Именно с учетом такого принципа функционируют НПО. У заинтересованных лиц должна быть возможность видеть и понимать структуру выполнения программ, использования финансов и принятия решений в вашей организации. НПО следует принципу прозрачности, предоставляя своевременную и точную информацию о своей деятельности, финансах, политике, процедурах и решениях. Обеспечивая прозрачность, вы можете совершенствовать свою работу. Когда другие знают о том, что и как вы делаете, они могут предложить свои идеи по улучшению деятельности.



ПОМНИТЕ...

ДРУГИЕ ТЕРМИНЫ, КОТОРЫМИ НАЗЫВАЮТ НПО

Вам могут встретиться другие термины, которыми называются организации, работающие на благо общества:
- Общественные организации
- Некоммерческие организации
- Благотворительные учреждения или организации
- Народные или общинные организации
- Добровольческие организации

В некоторых случаях под этими терминами подразумевается определенный вид НПО. Например, народные организации — это неправительственные организации, создаваемые членами сообщества в помощь самим себе.

Законность, прозрачность и подотчетность идут рука об руку. Если НПО не отчитывается перед своими заинтересованными лицами, ее не будут воспринимать как законную. Если деятельности НПО не хватает прозрачности, организация не сможет отчитываться за свои действия. Кроме того, подотчетность и прозрачность помогают построить доверительные отношения с сообществом. Способность завоевать доверие общества — ключ к выполнению миссии организации. Когда людям не хватает доверия к НПО, они менее склонны принимать участие в ее программах или прибегать к ее услугам. Чем больше подотчетности и прозрачности в вашей организации, тем больше доверия вы завоюете. И чем больше доверия вы завоюете, тем в большей мере вы сможете служить на благо общества.

От вас, как от лидера НПО, зависит следование этим принципам, ведь именно в них лежит залог вашего успеха.

Если одна НПО оказывается в центре внимания из-за обвинений в коррупции или неправильном управлении, это подрывает доверие ко всем остальным НПО, и весь сектор теряет легитимность в глазах общественности. С другой стороны, когда НПО следуют этим принципам на слове и на деле, они добиваются доверия к работе всех неправительственных организаций. Это руководство поможет вашей организации добиться успеха.

1 СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



(© 2003 2012 Shutterstock Images LLC)

Решение глобальных проблем зачастую начинается с активных действий на местном, локальном уровне. Когда проблема конкретного сообщества людей становится очевидной, есть один беспроигрышный вариант её разрешения — встать и начать действовать. Художник заметит, что молодежь из соседнего квартала болтается без дела после школы, и образует любительский кружок рисования. Педагог обратит внимание на то, что девочки из бедных семей нерегулярно посещают школу, и предложит желающим позаниматься дополнительно по субботам. Медсестра узнает, что женщины её сообщества мало осведомлены об основных сервисах системы здравоохранения, и захочет провести информационные семинары.

Однако вне зависимости от того, какую именно проблему предстоит решить, весомых результатов можно достичь только при наличии необходимых ресурсов и людей, преследующих одинаковую цель, а не действуя в одиночку. Вот почему активисты приходят к необходимости создания неправительственных организаций (НПО).

Создание НПО требует различных видов поддержки. Необходимы волонтеры: люди, обеспечивающие ресурсы, и единомышленники, видящие в ваших усилиях смысл. Запуск проектов и проведение мероприятий требуют различных навыков и форм поддержки. Придется разрабатывать планы, устанавливать контакты с местным сообществом, набирать волонтеров, привлекать финансовые средства, следить за осуществлением проектов и оценивать результаты. Для поддержания работы НПО с течением времени будут необходимы еще более высокий уровень готовности действовать, еще более совершенные навыки, еще большее количество привлекаемых систем, поддержки и ресурсов. В этой главе дается общее представление о ключевых составляющих создания и поддержания работы НПО. Как уже говорилось в предисловии, когда НПО является законной (иными словами, её деятельность подконтрольна, прозрачна и напрямую связана с обществом), то она получает возможность развиваться самодостаточно. Устойчивое развитие означает способность НПО обеспечивать свою деятельность с течением времени. Зачастую первое, что приходит на ум при упоминании термина «устойчивое развитие», — это деньги. Однако понятие устойчивого развития имеет несколько более широкие границы. И главными аспектами в нем являются идеология и миссия организации.

ФОРМУЛИРОВКА ИДЕОЛОГИИ И МИССИИ

Идеология НПО дает описание тех изменений, к которым по прошествии долгого периода времени придет организация, и того, как, благодаря её работе, изменится жизнь людей к лучшему. Миссия — это тот уникальный метод, при помощи которого организация воплощает идеологию в жизнь. Идеология и миссия должны быть зафиксированы в письменном виде.

Когда лидеры НПО разделяют общие взгляды, имея сильную идеологию и отчетливую миссию, организация имеет намного больше шансов на успех. Без идеологии НПО будет сложно воодушевить окружающих и привлечь их для совместной деятельности. Недостаточно определенная миссия лишает работу НПО целенаправленности и адресности. НПО с нечеткой миссией часто расточают энергию по множеству не связанных между собой проектов и мероприятий, при этом не имеющих глубоко смысла и содержания. Оформление идеологии и миссии на бумаге — один из первоочередных шагов при основании НПО. Именно они задают ритм и характер будущей работы. Прежде всего, выделите время для встречи лидеров команды, на которой будут определены главные цели вашей НПО и способы их достижения.

С получением дополнительного опыта или с появлением новых потребностей в обществе организации может потребоваться усовершенствование формулировки миссии. Представим юриста, желающего помогать работникам-иммигрантам в своем городе. Он создает НПО под названием Сеть поддержки работников-иммигрантов (СПРИ). Первоначально его миссия имеет широкий смысл: помогать работникам-иммигрантам. Позднее он осознает, что такая миссия слишком глобальна и что его неправительственная организация не имеет фокуса. Поэтому он сужает формулировку миссии до следующей: отстаивать права работников-иммигрантов под арестом. Теперь он точно знает, куда стоит направлять ресурсы НПО. Но с течением времени ему открываются другие важные проблемы, решением которых могла бы заниматься НПО, к примеру, улучшение жилищных и трудовых условий, поэтому он решает вновь пересмотреть формулировку миссии: поддерживать работников-иммигрантов, обеспечивая их безопасность, защиту и

положение в окружающем сообществе.

Периодический пересмотр и повторное подтверждение миссии является частью непрерывного процесса стратегического планирования в НПО. Если в какой-то момент сотрудники, члены руководства или главные волонтеры приходят к несогласию по поводу того, чем должна заниматься НПО, или если основатели и партнеры проявляют признаки потери уверенности друг в друге, то это может служить сигналом для пересмотра миссии.

ОТВЕТ ПОТРЕБНОСТЯМ ОБЩЕСТВА

НПО должна обладать способностью воплощать миссию в определенной деятельности и на конкретных проектах, имеющих ощутимое влияние и приветствуемых членами общества. Проекты должны быть внимательно продуманы и выполнены квалифицированными специалистами. Только так удастся произвести продолжительный эффект и получить долгосрочное финансирование.
В самом начале лучше продвигаться мелкими шагами. К примеру, СПРИ изобилует идеями по повышению уровня жизни работников-иммигрантов: образовательные классы после работы, совместный отдых и развлечения для формирования дружного сообщества, занятия рисованием для детей работников-иммигрантов и общественная образовательная программа о том, какой вклад работники-иммигранты вносят в развитие общества. Но лидеры организации мудро осознают, что одновременные действия по всем направлениям не приведут к желаемому результату — выше головы не прыгнешь. Поэтому они выбирают один-два проекта и успешно их реализуют. Таким образом НПО может вести учет собственных достижений и осознать, что именно



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ…

ВЕСТИ УЧЕТ ДОСТИЖЕНИЙ И ПОДВОДИТЬ ИТОГИ РАБОТЫ

Даже если у вас множество перспективных идей, начинайте с малого. Выберите один или два проекта, с которыми ваша команда может успешно справиться. Если ваша деятельность нацелена на иммигрантов, то начните проводить образовательные классы после работы для самих иммигрантов и их детей. После успешного завершения одного или двух проектов НПО опускает в свою копилку монетку успеха, а её члены понимают, что именно требуется для эффективной работы.



Деятельность гипотетической НПО «Сеть поддержки трудящихся-мигрантов» направлена на оказание помощи таким людям, как этот рабочий, который выращивает лук на ферме Vidalia в штате Джорджия *(© AP Images/David Goldman)*



Эта девочка из отдаленного региона Качский Ранн в штате Гуджарат, Индия, — дочь рабочего-мигранта, добывающего соль. Она может извлечь реальную пользу из деятельности НПО по оказанию помощи мигрантам и их семьям, по примеру НПО, о которых идет речь в этой главе. *(© AP Images/Prakash Hatvalne)*

требуется для эффективной работы. Если возникает неуверенность, с чего лучше начать, то можно провести простой общественный опрос и определить актуальные потребности.

С приобретением нового опыта проекты и мероприятия, реализуемые НПО, будут непроизвольно отвечать меняющимся потребностям общества, при этом полученные ранее уроки будут усвоены и применены на практике. Возможно, будет принято решение расширить какую-то деятельность и сократить усилия по другому направлению или же вовсе реструктурировать все программы.

ЧТО ТАКОЕ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ НПО?

Совет директоров — это орган, отвечающий за управление организацией. Совет обеспечивает законную, этически грамотную и эффективную реализацию миссии НПО. Прежде всего, совет несет ответственность перед обществом, в котором работает НПО, а также перед её спонсорами и партнерами.

СПРИ запустила образовательную программу для иммигрантов после рабочего дня, но вскоре обнаружила, что, несмотря на высокий интерес, посещаемость классов была низкой. После проведения опроса специалисты СПРИ выяснили причину подобного явления: иммигрантам негде и не с кем было оставлять детей по вечерам. СПРИ решила данный вопрос, найдя партнера в лице еще одной группы лиц, обеспечивающих присмотр и уход за детьми в рамках реализации программы.

Неправительственные организации должны регулярно оценивать степень успешности собственных проектов и мероприятий, а также то, насколько точно они отвечают потребностям и интересам общества. Программы, которые более неэффективны и незначимы, следует прекратить, акцентировав внимание на тех, что актуальны, особенно в условиях ограниченного финансирования. Когда НПО показывает, что отвечает потребностям общества и обеспечивает заметный результат, она получает возможность получить необходимые ресурсы, что, в свою очередь, ведет к устойчивому развитию.

ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА И ПОЧЕМУ ОНА ВАЖНА?

Оценка — это систематическое определение результативности и эффективности деятельности, качества и ценности программ, мероприятий и организации в целом. В ходе оценки важно ответить на следующие вопросы:
- Что было эффективным?
- Что могло бы быть более эффективным?
- Почему одни действия были эффективными, а другие нет?
- Какие изменения работа привнесла в общество?
- Чему мы научились и как мы можем использовать новый опыт?

КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ОЦЕНКА

Ключевые составляющие устойчивого развития: планирование, управление, оценка.

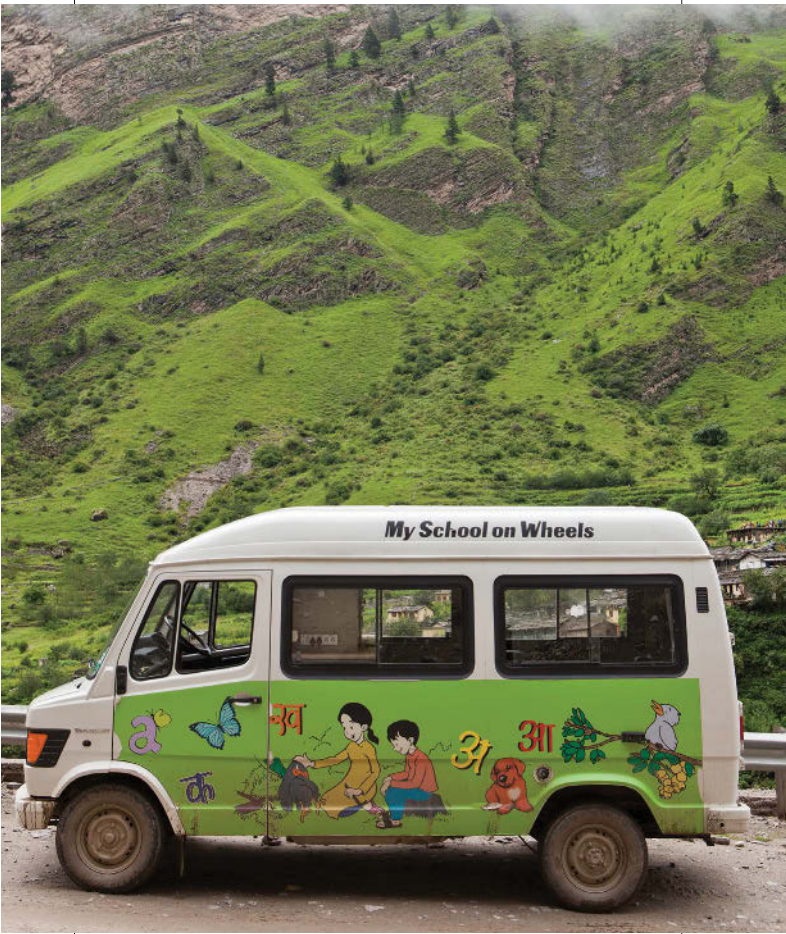
ИДЕЙНОЕ ЛИДЕРСТВО

Для создания и поддержания работы НПО требуются люди, обладающие различными знаниями и навыками: менеджеры проектов, составители планов, разработчики сайтов, организаторы сбора денежных средств и опросов и так далее.

Однако, прежде всего, организации необходимы лидеры — люди, преданные идеологии организации и желающие тратить время и усилия на осуществление её деятельности. Как правило, в руководящий состав входят исполнительный директор, старший менеджмент и совет директоров. Лидеры НПО принимают на себя наивысшую ответственность по обеспечению четкости определения миссии НПО, эффективности программ и рациональному распределению ресурсов.

В момент зарождения НПО основатели часто приглашают в совет директоров своих друзей, членов семьи и коллег. С течением времени и развитием НПО основатели и члены совета директоров могут осознать, что организации требуются лидеры, привлекаемые со стороны. К примеру, основатель и члены совета директоров СПРИ могут прийти к выводу, что им необходим специалист в банковской сфере или владелец бизнеса, имеющий опыт управления финансами, для составления бюджетов, или верующий человек, имеющий контакты с церковью, чтобы установить с ней партнерские связи для обеспечения иммигрантов питанием и жильем. Членам совета директоров рекомендуется составить список экспертов, в услугах которых нуждается НПО, и определить план их привлечения к работе. Вновь присоединившиеся члены совета директоров могут открыть новые перспективы и вывести деятельность НПО на новый уровень.

Устойчиво развивающиеся НПО постоянно вводят новых лидеров на все уровни структуры: в совет директоров, в число сотрудников, волонтеров,



НПО под названием Pragya, что означает «мудрость» на санскрите, обслуживает школьный автобус, перевозящий детей работников-иммигрантов в Центральных Гималаях, Индия.
. *(© Andrew Aitchison/In Pictures/Corbis)*

участников программ и благополучателей. НПО, работа которых лежит на плечах лишь одного лидера или немногочисленной группы лидеров, имеют слабые места, которые в конечном итоге делают невозможными эффективную работу и дальнейшее существование организации. Некоторые НПО прекратили работу по причине ухода основателей, потому что попросту не нашлось лиц с требуемым уровнем знаний и компетентности для продолжения начатого. Другие НПО потеряли доверие общества, когда лидеры из числа основателей отказались вводить новых руководителей в работу команды. Были и такие организации, которые стали бесполезными и неэффективными, так как оказались неспособными привлечь новые силы и таланты для усовершенствования своей деятельности.

Поэтому НПО следует постоянно работать над определением новых потребностей и набирать новых людей, тренируя их лидерские качества и переводя на должности более высокого уровня ответственности.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Лица и группы лиц, которых заботят те же проблемы и которые работают с теми же людьми, что и НПО, являются заинтересованными сторонами. Они заинтересованы в результатах работы НПО.

Взаимодействие с широким кругом заинтересованных лиц, таких как деловые и профессиональные ассоциации, спонсорские организации, религиозные учреждения, коалиции, союзы, политические партии и неформальные группы, дает НПО возможность успешно развиваться. Заинтересованные стороны обеспечивают НПО необходимыми ресурсами — не только финансовыми, но и выраженными в другой форме. К примеру, одна из заинтересованных сторон СПРИ является собственником типографии. Её представители печатают материалы для СПРИ по льготным расценкам. Или, например, профессиональная ассоциация, заинтересованная в работе СПРИ, может привлекать профессионалов в определенной области для обучения работников-иммигрантов.

Установление связей с заинтересованными сторонами способствует созданию прочного союза единомышленников, двигающихся в едином направлении и отстаивающих права НПО и общества. Представим, что СПРИ работает над тем, чтобы местное правительство приняло законодательные акты, защищающие права работников-иммигрантов. Организации будет намного проще добиться успеха в данном виде деятельности, если ей удастся заручиться поддержкой заинтересованных сторон: других НПО, делового сообщества, представителей религиозных учреждений и лидеров местной общины.

Основой крепких взаимоотношений служат общие цели, доверие и обоюдная выгода. Вне зависимости от того, на каком уровне развития находится НПО — только начинает свою деятельность или крепко стоит на ногах — необходимо уделять достаточно времени и энергии на укрепление связей с различными заинтересованными сторонами. С течением времени отношения будут принимать новые формы, но их наличие стратегически важно для устойчивого развития НПО.

ЧТО ТАКОЕ ПЛАН ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ?

План использования ресурсов — это один из многих видов планов, необходимых НПО для устойчивого развития. Он включает определение потребностей в финансировании на год и конкретные задачи, выполнение которых требуется для получения средств по каждому из возможных источников. Он также определяет рабочую программу для реализации поставленных целей, включающую описание конкретных действий, заданий, ответственности и установленных сроков.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Для обеспечения бесперебойной деятельности неправительственная организация не должна полагаться на один единственный источник или вид финансирования, например, на благотворительные фонды. В случае если такой источник поставит иные приоритеты или будет испытывать финансовые трудности, НПО станет неплатежеспособной и будет вынуждена прекратить деятельность. Во избежание этого необходимо искать разнообразные источники финансирования, включая фонды, представителей бизнес-сферы, правительственные учреждения и

физических лиц. НПО также может самостоятельно получать доход путем реализации продукции или услуг и при помощи проведения мероприятий по сбору пожертвований. Диверсификация источников финансирования помогает компенсировать недостаток средств из-за потери одного из спонсоров путем компенсации их средствами иного источника.

Создание диверсифицированной базы финансовых источников требует совместных усилий сотрудников НПО, членов совета директоров и волонтеров. Необходим план привлечения средств, определяющий задачи, стратегию и сроки исполнения. К работе по поиску новых источников финансирования важно привлекать всех сотрудников, членов совета директоров, волонтеров и даже представителей сообщества. Для координации работы и отслеживания её результативности рекомендуется создать комитет по привлечению финансирования.

Создание диверсифицированной базы финансовых источников занимает значительное время. Важно учесть, что большинство НПО начинали свою работу без официальных грантов и источников долгосрочного финансирования. Они привлекали волонтеров и добровольные пожертвования для начала работы, затем обращались за финансированием в благотворительные фонды, правительство, агентства и широкие массы, которые уже могли наблюдать эффективность усилий организации. Некоторые спонсоры предоставляют новым организациям гранты для начала деятельности. Такие благотворители понимают, что НПО не имеет истории успешных проектов и сознательно берут на себя риск, вкладывая средства в хороший замысел и людей, которые будут претворять его в жизнь. Для привлечения начального финансирования необходимо составить подробное предложение с описанием плана действий и способов его реализации, а также указать квалификацию лидеров НПО.

В первые годы работы многие НПО борются за существование, имея лишь один-два источника финансирования. Однако именно в этот период стоит работать над созданием диверсифицированной базы источников финансирования на будущее.



Гаитянский неправительственный фонд Seguin в партнерстве с USAID привлекает школьников к посадке деревьев в парке Parc National La Visite на Гаити. Дети из районов, пострадавших от землетрясения 2010 года, помогают вести борьбу с дефорестацией, получая знания об окружающей среде. *(Kendra Helmer/USAID/Haiti)*

ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ ПОД «НЕФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКОЙ»?

Нефинансовая поддержка означает ресурсы, передаваемые в адрес НПО. Они имеют денежное выражение, но НПО не должна за них платить. Распространенными примерами подобной поддержки являются благотворительные вклады в виде товаров и материалов, оборудования, а также предоставление мест для собраний или офисного пространства. Нефинансовая поддержка может также включать выделение времени и опыта специалиста на работу в пользу НПО: к примеру, графический дизайнер добровольно разрабатывает сайт организации. Наконец, крайне важно отражать нефинансовую поддержку в бюджете НПО.

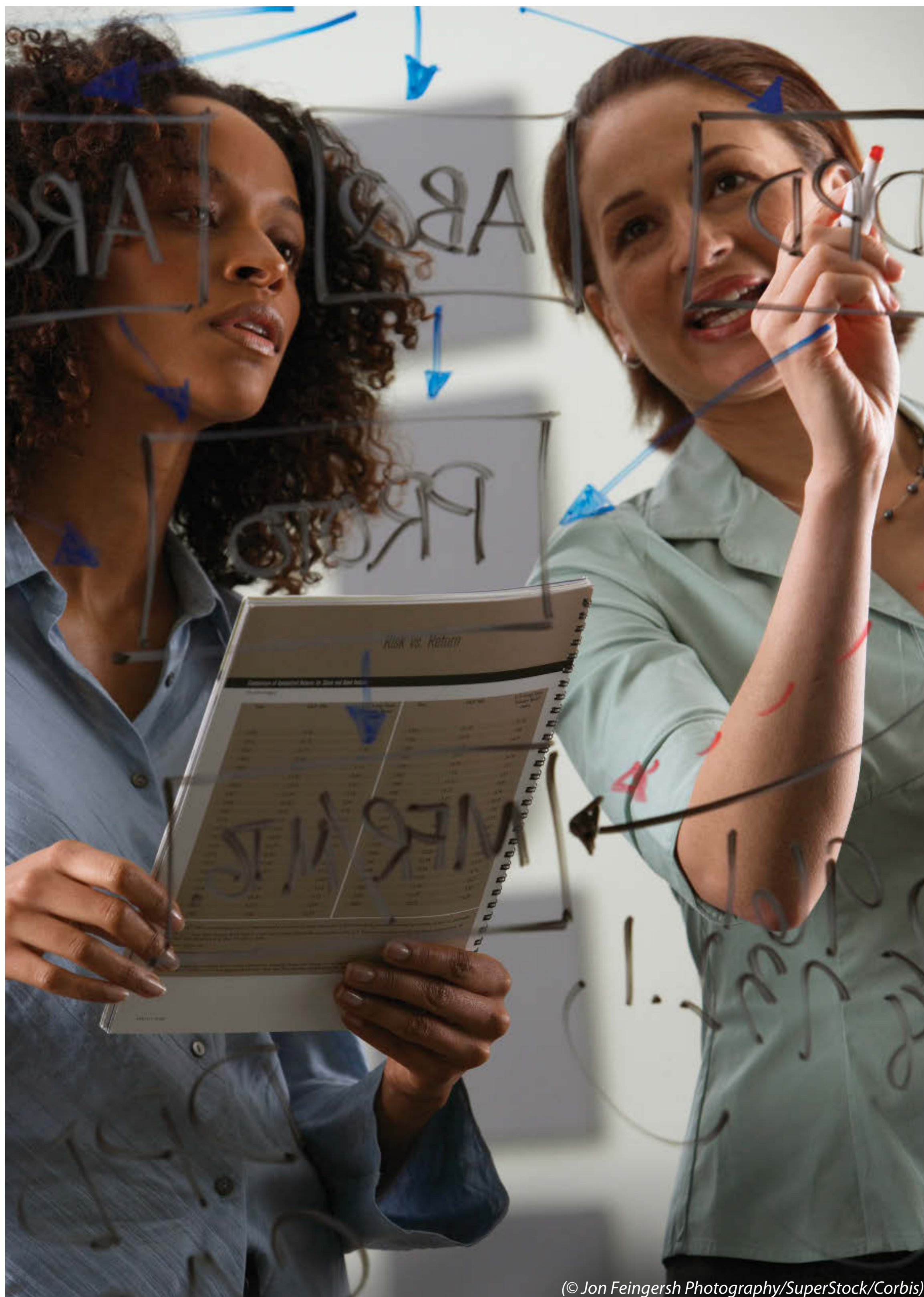
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Четко определенные идеология и миссия, значимые и эффективные проекты и мероприятия, успешное планирование, управление и оценка, идейное лидерство, крепкие взаимоотношения и диверсифицированная база источников финансирования — вот составляющие устойчивого развития НПО с течением времени. С первых дней существования НПО необходимо на каждом шаге думать о её самодостаточности и жизнеустойчивости. К примеру, при проведении стратегического планирования важно оценивать силы НПО и ставить цели по улучшению слабых сторон для стимулирования долгосрочной эффективности организации.

В жизненном цикле неправительственной организации существуют точки принятия ключевых решений, особо важные для её устойчивого развития. При запуске нового проекта или проведении мероприятия, при объединении с новым партнером или принятии на работу нового сотрудника важно сосредоточиться и оценить способность отвечать вновь возникающим вследствие этого вызовам. Соответствует ли это миссии организации? На самом ли деле это необходимо обществу, в котором работает НПО? Готов ли план и возможно ли грамотное управление? Крепки ли связи с заинтересованными сторонами, способными поддержать НПО или стать её партнерами? И наконец, есть ли возможность привлечь ресурсы, необходимые для начала работы и поддержки проекта на его протяжении?

Неправительственная организация — это мощный инструмент, способный привнести значительные изменения в общество. НПО способна мобилизовать окружающих и построить нечто большее, нежели то, чего удалось бы добиться в одиночку. Но это долгий путь, требующий колоссальных усилий. Потребуются годы и различные навыки, ресурсы и связи для создания и поддержки эффективной работы НПО. Важно помнить приведенный пример: основатель СПРИ начал работу, собрав команду лидеров, прояснил миссию организации и затем диверсифицировал руководство, привлекая к работе новых специалистов, которые обладали необходимыми навыками, опытом и связями. Организация начала деятельность с выполнения небольшого количества проектов, утвердила системы для обеспечения их бесперебойной реализации, оценила их значимость и стала получать финансирование из различных источников. Когда все структурные элементы нашли свое место, СПРИ обрела надежную основу, дающую возможность дальнейшего развития. А это значит, что большее число работников-иммигрантов смогут жить, имея надлежащий уровень безопасности, защиты и положения в обществе.

2 ЦЕННОСТИ, ВИДЕНИЕ И МИССИЯ — КОМПАС



(© Jon Feingersh Photography/SuperStock/Corbis)

Ценности, видение и миссия являются своего рода компасом для НПО. Они позволяют направлять процесс принятия решений и соответствующие действия НПО в нужное русло. Фиксация ваших ценностей, видения и целей является одним из первых шагов, которые необходимо выполнить на начальном этапе деятельности НПО. Эти утверждения позволят вам с пользой провести оставшуюся часть путешествия и направят ваше общение с группами влияния, которые вы поддерживаете, в нужное русло.

НПО, вероятнее всего, будет успешна, если ее руководители достигнут взаимопонимания по ключевым ценностям, будут разделять единое видение, направленное на внедрение изменений, и создадут четко определенные цели. В противном случае — без четко определенных ценностей, видения и целей, у НПО будет отсутствовать «моральный» компас, предназначенный для определения правильных решений. Без формирования четкого видения вдохновлять других на участие будет проблематично. Без четко определенных целей нельзя определить направление и наиболее важные аспекты деятельности, которым стоит уделить внимание. Такая организация, вероятнее всего, будет задействована в проектах, которые едва ли связаны с сообществом, для которого они предназначены.

В данной главе мы узнаем, как команда НПО формирует ценности, видение и цели, используемые для организации рабочего процесса. Мы будем выполнять поэтапные действия для создания предполагаемой НПО «Союз молодых женщин», которая была создана для поддержания молодых женщин в борьбе с насилием в их сообществе.

Обычно организаторы НПО проводят предварительные обсуждения их ценностей и видения без ведения каких-либо записей. Однако затем, после формирования ключевой команды руководителей, включая совет директоров и основных волонтеров, ваша команда будет нуждаться в фиксации ценностей, видения и целей организации. Это позволит создать чувство собственности и привлечь инвестиции в вашу НПО. После того как будет составлена черновая версия всех предложений, совет директоров должен их официально утвердить.



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ…

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО СОЗДАНИЮ СТРАТЕГИИ ВИДЕНИЯ

Необходимо, чтобы совет, персонал и основные волонтеры работали в маленьких группах. Необходимо обеспечить группы бумагой и маркерами для описания их собственного видения словами, изображениями или сочетанием первого и второго. Могут предлагаться следующие вопросы для обсуждения: Как будет выглядеть наше сообщество? Какова будет жизнь людей? Чем они будут заниматься? Затем попросите группы поделиться их видением. Обсудите их и определите общие элементы. Попросите 2-3 людей создать краткое утверждение по видению.

КАКОВЫ ЦЕННОСТИ? КАК МЫ ИХ РАЗРАБАТЫВАЕМ? КАК ОНИ ПОМОГАЮТ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ ВАШУ НПО?

Во всех аспектах работы НПО должна придерживаться определенной системы ценностей и принципов. Ответственность и прозрачность являются двумя общими ценностями для всех НПО. Ваша НПО должна обсудить и согласовать все прочие имиджевые аспекты. Некоторые НПО определяют ценности, имеющие отношение к качеству их работы, в то время как другие определяют свои ценности на основе взаимодействия с партнерами и обществом или же такие, которые говорят что-то об их видении мира.

Например, «Союз молодых женщин» может определить свои ключевые ценности следующим образом:

- Отсутствие насилия — все женщины и девушки имеют право жить в семьях и сообществах, где насилие неприемлемо.
- Уважение — все женщины и девушки имеют право на то, чтобы к ним относились с уважением и достоинством.
- Расширение возможностей — все женщины и девушки имеют право на то, чтобы принимать собственные решения и самостоятельно управлять своей жизнью.
- Партнерство — гражданское общество должно работать сообща для создания мирных сообществ. Ни

одна НПО или другая организация не может сделать этого в одиночку.

- Руководство сообществом — усилия по созданию мирных групп должны осуществляться женщинами и девушками из сообщества.

После того как руководители достигнут взаимопонимания по ключевым ценностям, им следует использовать это при принятии решений.

- Проекты и деятельность. Например, первым проектом «Союза молодых женщин» стала группа семинаров «Узнай свои права» для женщин с жизненным кредо и подходами, основанными на ключевых ценностях НПО. Инициатива основана на стимулировании критического мышления участников и предоставлении им возможности высказываться.
- Атмосфера внутри организации. К сотрудникам НПО необходимо относиться так, чтобы можно было увидеть отражение ценностей организации. «Союз молодых женщин» убедился, что он всегда относился к своему персоналу, волонтерам и избирателям с уважением. Это также мотивирует молодых женщин занимать лидирующие позиции в организации.
- Внешние связи. «Союз молодых женщин» прекратил партнерство с другой НПО, поскольку она не уважала идеи и мнения молодых женщин.

Важно обсуждать каждую ценность и определять, что она значит для группы. Иногда люди используют разные термины для описания одного и того же явления. Один человек может сказать «отсутствие дискриминации», в то время как другой скажет «терпимость», при этом оба термина будут означать, что НПО должна обслуживать и включать все сегменты сообщества. В других случаях люди используют один термин, обозначающий разные явления. Два человека могут сказать «лидерство», один из них будет иметь в виду то, что НПО следует стать лидером в своей сфере, в то время как другой будет иметь в виду то, что НПО следует осуществлять подготовку руководителей.

Таким образом, это будут ценности, которые смогут определить только один или два человека. Вам также следует это обсудить и добавить в ключевые ценности, если группа согласится с данным тезисом. Если группа решает не добавлять их в список, убедитесь, что люди, предложившие данные ценности, не держат обиды из-за невключения их в список. Попытайтесь согласовать итоговый список из 4—7 ключевых ценностей. Если их будет больше, это не позволит сфокусироваться на ценностях НПО.



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ...

Попросите каждого участника команды руководителей начертить контур своей руки на листе бумаги. Затем пусть каждый напишет на каждом пальце ценность, которой, по их мнению, должна руководствоваться организация. После этого разделите людей на пары или небольшие группы и попросите обменяться листами. Участники каждой группы должны выбрать 5 или 6 наиболее важных ценностей согласно общему мнению. Затем попросите каждую команду составить свой список и прикрепить его к стене. После оценки ценностей каждого списка вы, скорее всего, сможете выявить ключевой набор ценностей, которые разделяет каждый участник.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ ПО ВИДЕНИЮ? КАК МЫ ЕЕ РАЗРАБАТЫВАЕМ? КАК ОНА ПОМОГАЕТ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ ВАШУ НПО?

Стратегия по видению описывает то, каким вы хотите видеть этот мир. Это картина мира, которую вы хотите создать. Она дает представление о том, насколько лучше будут люди, сообщества и общество в целом в результате работы НПО. Стратегия по видению должна быть громкой и яркой, как у «Союза молодых женщин».

В мечтах мы представляем себе общество, в котором все люди безопасно проживают в своих домах, учатся в школах и участвуют в жизни сообществ, где к ним относятся с уважением и достоинством, где у них есть разные возможности для развития и проявления лидерских качеств.

Хорошей идеей является включение сообщества, которому вы служите, в процесс обсуждения видения вашего будущего НПО.

Стратегия по видению НПО является мощным инструментом мотивации персонала и волонтеров, а также побуждает других присоединяться к вам. Например, персонал «Союза молодых женщин» усердно работал и выбился из сил. Команда руководителей организует совместный банкет для совета и персонала, не только для того, чтобы они могли насладиться угощениями, но и для эмоциональной разрядки. Каждый должен озвучить свое видение и рассказать о том, что это для них значит. Аналогично, когда члены совета или персонал не входят в сообщество,



НПО под названием «Союз молодых женщин», которая находится в Альбукерке, Нью-Мексико, помогает цветным женщинам достичь благосостояния, улучшить здоровье, повысить образование и сократить уровень насилия в общине. На этой привлекательной обложке рекрутингового постера можно прочитать о миссии НПО, найти информацию о контактных лицах, а также о месте и времени собраний. (Courtesy of Young Women United)

(Courtesy of Young Women United)

занимающееся набором волонтеров, они будут говорить о том, как видение и цели «Союза молодых женщин» вдохновили их на участие.

Различные НПО могут разделять общее видение того, что они пытаются создать. Скорее всего, многие из них разделяют такое видение мира, при котором все люди и семьи имеют доступ к качественному жилью и здравоохранению, а также к хорошей работе и образованию. Но ни одна организация не может достичь всего этого в одиночку. Сделать это видение реальным требует коллективных усилий многих групп.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МИССИЯ? КАК МЫ ЕЕ РАЗРАБАТЫВАЕМ? КАК ОНА ПОМОГАЕТ В ОРГАНИЗАЦИИ ВАШЕЙ НПО?

Миссия НПО лаконично определяет главную цель организации. Она отвечает на вопрос, зачем вы работаете. Она описывает, кем вы являетесь, что вы делаете и каких конечных результатов вы намерены достигнуть. Для некоторых НПО она может идентифицировать географический регион или особые целевые группы людей, которых вы обслуживаете.

Стратегическая миссия состоят из двух частей. Первая часть — описание ключевых целей — одно или два предложения, которые определяют то, что вы делаете, а также перечень долгосрочных результатов. Вторая часть кратко описывает стратегии или типы деятельности, которые вы используете для достижения своих целей. Ниже представлена стратегическая миссия «Союза молодых женщин»:

Целью «Союза молодых женщин» является создание возможностей для молодых женщин остановить насилие в нашем сообществе. Мы делаем это посредством:

- организации образовательных семинаров в школах и центрах обслуживания;
- тренингов преподавателей из числа участников, которые хотят стать молодежными лидерами и обучать других, а также выступать по данной проблематике;
- разработки учебного плана и тренингов для других

организаций с целью проведения семинаров в их сообществах.

Проведите исследования для написания четко ориентированной стратегической миссии. На начальном этапе основатели «Союза молодых женщин» знали, что они хотят искоренить насилие в их сообществе, в частности, направленное против женщин. Но для определения точных целей НПО им необходимо было провести исследования на предмет того, какие подходы решения этой проблемы существуют в обществе. В результате они обнаружили, что одна группа женщин была сфокусирована на предотвращении домашних конфликтов, а другая прививала лидерские качества молодежи, но никто не проводил образовательные программы для искоренения насилия в сообществе. Исследование помогло «Союзу молодых женщин» определить свои цели, что, в свою очередь, позволило заполнить пробел в сообществе и посодействовало работе других НПО. Стратегическая миссия направляет руководителей НПО в вопросах выбора проектов и видов деятельности, которые необходимо осуществить, особенно во время важных моментов в жизни НПО.

Во время начала деятельности у НПО имеются ограниченные ресурсы, ей нужно тщательно обдумывать процесс нахождения проектов, что является основополагающим фактором для достижения целей. «Союз молодых женщин» может решить, что его целевой аудитории нужна информация о проблемах, связанных с насилием, а также об их правах на решение этих проблем, поэтому они начинают работу посредством организации семинаров на тему «Узнай свои права».

Когда НПО развивается, важно убедиться, что новые проекты и виды деятельности тесно связаны с целями. На этом этапе НПО нужно быть уверенной, что она ищет и соглашается выполнять те виды деятельности, которые способствуют достижению целей.

Когда НПО сталкивается с сокращениями персонала, с необходимостью остановить выполнение проекта или распустить персонал, необходимо задуматься, какие проекты являются наиболее важными для достижения поставленных целей.

ОЦЕНКА ВАШИХ ЦЕЛЕЙ

НПО следует периодически оценивать и вносить изменения в утверждения по целям. Лучше всего делать это в начале процесса стратегического планирования. По мере того как НПО развивается,



Непалка из юридического комитета Bakduwa, одной из сетей комитетов, которые работают в качестве НПО для борьбы с дискриминацией и недостойным обращением. *(Prakash Mathema/AFP/Getty)*



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ…

СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МИССИИ

Неважно, занимаетесь ли вы первой в своей жизни постановкой целей или дорабатываете существующие, составление этого документа — непростое занятие. Возможно, вам стоит начать с того, чтобы руководители НПО согласовали ключевые термины или концепции, которые наилучшим образом описывают вам, кем вы являетесь и почему вы существуете. Затем вы сможете назначить небольшую группу, которая свяжет вместе ключевые термины и концепции в одно или два кратких утверждения. Подготовка различных опций на выбор является хорошей идеей. Поделитесь ими с несколькими людьми, не входящими в НПО, чтобы ознакомиться с ответной реакцией. Возможно, это будет полезно — изучить стратегические миссии других НПО.

она, вероятнее всего, будет проводить переоценку целей для четкого понимания того, что именно она должна делать в процессе работы. НПО, которая начала свою деятельность с более широким определением целей, может впоследствии сузить эти рамки для определения более четкого направления и ориентиров. Также НПО, которая начала свою деятельность с более узким определением целей, может впоследствии расширить эти рамки, поскольку у нее может появиться возможность удовлетворять иные потребности сообщества.

НПО, скорее всего, изменят вторую часть утверждения по своим целям, описывающую ключевые стратегии и виды деятельности, в отличие от первой, которая описывает ключевую цель НПО. Обычно НПО проводят переоценку своих стратегий и деятельности в ответ на изменение потребностей сообщества или изменение условий работы. Когда был основан «Союз молодых женщин», он ориентировался на инициативу проведения тренингов среди преподавателей из числа участников, а также семинаров на тему «Узнай свои права», что привело к снижению уровня насилия по прошествии нескольких лет. Отмечая этот успех, некоторые другие молодежные организации обращались в «Союз молодых женщин» с просьбой о проведении аналогичных семинаров для их участников и волонтеров. После переоценки своих ценностей, видения и целей руководители «Союза молодых женщин» приняли решение расширить сферу деятельности НПО посредством тренинга других НПО в области проведения образовательных семинаров.

НПО следует проводить переоценку утверждений по ценностям, видению и целям каждые 3—5 лет. По мере того как развивается ваша НПО, ей потребуется участие заинтересованных лиц, включая участников сообщества, участников проекта, партнеров и даже инвесторов. Выясните, осознают ли заинтересованные лица ценности, видение и цели вашей НПО. Считают ли эти люди, что они все еще актуальны, а если нет, то какие изменения они готовы предложить? Более того, переоценка ценностей, видения и целей обеспечивает новым участникам возможность формировать и принимать в собственность эти утверждения. Для НПО принято вносить небольшие изменения и доработки в отношении утверждений по ценностям, видению и целям каждые несколько лет. Однако НПО, которая часто радикально изменяет свои ключевые принципы, не может рассматриваться как стабильная, и ее сторонники могут потерять уверенность в ней.



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ…

ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ СТОИТ ЗАДАТЬ ПРИ ОЦЕНКЕ МИССИИ

- Является ли миссия все еще актуальной?
- Изменились ли потребности или условия жизни членов сообщества?
- Отражает ли миссия то, кем мы являемся в действительности и что мы делаем?

ДОНЕСЕНИЕ ВАШИХ ЦЕННОСТЕЙ, ВИДЕНИЯ И ЦЕЛЕЙ

НПО необходимо доносить свои ценности, видение и цели до всех своих заинтересованных лиц: участников проектов, широкого сообщества, текущих и потенциальных инвесторов и партнеров. Если они собираются доверять вам, работать с вами, поддерживать вас и возлагать ответственность, тогда им нужно понимать, кем вы являетесь и чем вы занимаетесь. Руководителям НПО также нужно убедиться, что персонал, члены совета и волонтеры полностью понимают ценности, видение и задачи, а также готовы совершенствовать их в повседневной работе. Общение — ключ к достижению понимания.

- Когда вы нанимаете новых людей для вашей организации, делитесь с ними своими ценностями и видением. Спросите их, как они понимают их и разделяют ли они их с вами. Те, кто не разделяют ваших ценностей или не верят в ваши цели, не должны приглашаться на работу.
- Во время проведения встреч с участием совета и персонала запишите утверждения по ценностям, видению и целям на больших листах бумаги и разместите их в местах, где все могут их видеть. Начните вашу встречу, зачитав эти утверждения вслух, затем используйте их во время обсуждений и при принятии решений.
- Если у вас есть веб-сайт, разместите на нем сведения о ваших ценностях, видении и целях; также убедитесь, что эту информацию будет несложно найти. Многие НПО размещают их под разделом «О нас» или «Кто мы и что мы делаем».
- Обеспечьте следование нужному направлению и тренинги по ценностям, видению и целям для всех членов совета, персонала и волонтеров. Они являются представителями вашей НПО. Они должны доносить ценности, видение и цели вашей НПО.
- Когда вы встречаете перспективных партнеров, сподвижников или инвесторов, разъясните им ваши ценности, видение и цели. Подготовьте на одном листе формальные утверждения, а также папку с информацией о ваших проектах, флаеры и несколько фотографий, на которых запечатлен ваш процесс работы.



ПОМНИТЕ…

ЗАПИСЬ ВАШИХ ЦЕННОСТЕЙ, ВИДЕНИЯ И ЦЕЛЕЙ

Зачастую люди, основавшие НПО, пренебрегают записью своих ценностей, видения и целей Это фундаментальная ошибка. Впоследствии, по мере того как в организацию будут вливаться новые участники, они, вероятно, привнесут другие ценности. Для руководителей НПО важно обсуждать и формально, в письменном виде, согласовывать ценности, которыми будет руководствоваться НПО. Без письменных утверждений вы рискуете столкнуться с серьезными разногласиями.

В мире бизнеса компании продают товарно-материальные ценности и услуги, например, компьютеры, телевидение, столы и поездки на самолете. Будучи НПО, вы продаете ваши ценности, видение и цели. Если вы не можете эффективно донести их, вы не сможете заставить других их купить.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ценности, видение и цели НПО реализуются совместно и дополняют друг друга. Цели основываются на видении, при этом их необходимо сопоставить с ценностями. Вместе они составляют единую связь, которая определяет облик НПО.

ЦЕННОСТИ, ВИДЕНИЕ И ЦЕЛИ «СОЮЗА МОЛОДЫХ ЖЕНЩИН»

НАШИ ЦЕННОСТИ

- Отсутствие насилия — все женщины и девушки имеют право жить в семьях и сообществах, где насилие неприемлемо.
- Уважение — все женщины и девушки имеют право на то, чтобы к ним относились с уважением и достоинством.
- Расширение возможностей — все женщины и девушки имеют право принимать собственные решения и самостоятельно управлять своей жизнью.
- Партнерство — гражданское общество должно

работать сообща для создания мирных сообществ. Ни одна организация не может сделать этого в одиночку.
- Руководство сообществом — усилия по созданию мирных групп должны осуществляться женщинами и девушками из сообщества.

НАШЕ ВИДЕНИЕ

В мечтах мы представляем себе общество, в котором все люди безопасно проживают в своих домах, учатся в школах и участвуют в жизни сообществ, где к ним относятся с уважением и достоинством, где у них есть разные возможности для развития и проявления лидерских качеств.

НАШИ ЦЕЛИ

Целью «Союза молодых женщин» является создание возможностей для молодых женщин остановить насилие в нашем сообществе. Мы делаем это посредством:

- организации образовательных семинаров в школах и центрах обслуживания;
- тренингов преподавателей из числа участников, которые хотят стать лидерами среди молодежи, доносить знания до других, а также высказываться по данной проблеме;
- разработки учебного плана и тренингов для других организаций с целью проведения семинаров в их сообществах.



ПОМНИТЕ…

ИЗБЕЖАНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ НЕ ВЕДУТ ВАС К ВЫПОЛНЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

У вашей НПО должен быть план, в котором четко прописаны задачи о том, как нужно совершенствовать процесс достижения целей и определять проекты, которые способствуют выполнению этих задач. Затем необходимо выделить средства на приоритетные направления. Если вы нашли возможности для новых инвестиций или новых партнерств, то остановитесь и спросите себя: «А подходит ли это для наших целей?» НПО, которая отходит от следования своим целям для получения инвестиций, может вскоре начать браться за выполнение несвязанных проектов.
В результате организация может стать разобщенной, ее влияние будет ослабевать, а заинтересованные лица могут потерять уверенность в ней.

3 ПЛАНИРОВАНИЕ, ОЦЕНИВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ



(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

Четко определив миссию НПО, ее необходимо реализовать на практике с помощью проектов и мероприятий, полезных, желанных и ценных для общества. Узнайте мнение людей о том, приветствуют ли они ваши инициативы. Проекты будут успешными при условии их тщательной разработки, внимательного планирования и скрупулезной реализации компетентными специалистами. Если НПО сможет доказать, что ваша работа изменит к лучшему жизнь людей, заинтересованные лица – сообщество, спонсоры и партнеры – вероятно будут поддерживать вас на протяжении многих лет.

В этой главе рассматриваются этапы планирования, оценивания и управления работой НПО. Здесь будут использоваться примеры организации «Молодежь за демократию» – гипотетической НПО, обучающей молодежь основам демократии и способствующей активизации их участия в общественной жизни.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование помогает сосредотачиваться на целях, а также эффективно организовывать работу и распределять ресурсы. Планирование помогает НПО быть более эффективными, поскольку такие организации имеют четкое направление и цель. Благодаря планированию можно предвидеть и предотвращать проблемы или решать их, пока они не усугубятся. Рассмотрим два основных типа планирования: стратегическое планирование и проектное планирование.

Что такое стратегическое планирование?

Стратегическое планирование – это систематический способ оценки нынешней ситуации, а также планов НПО на будущее. Этот метод помогает ответить на вопросы в отношении положения, деятельности и достигнутых целей по прошествии 5–10 лет. Стратегический план начинается с ценностей, концепции и миссии НПО, а затем определяется направление, приоритеты и цели. План помогает НПО сосредоточиться на своей миссии. Он обуславливает принятие решений в отношении разработки проектов, новых партнерств, распределения ресурсов и, особенно, времени работы персонала и средств. Он является основой для мониторинга выполнения работ и оценки результатов.



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ…

СФОРМИРУЙТЕ КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Стратегическое планирование – важная составляющая вашей работы. Лучший способ выполнить эту задачу – создать комитет по стратегическому планированию, состоящий из трех-пяти сотрудников и членов правления. Эта группа решит, какой подход будет использоваться, определит ключевые вопросы и разработает план работ с распределением задач, обязанностей и сроков.

НПО используют разные подходы к стратегическому планированию. Некоторые организации перед тем, как составить стратегический план, на протяжении нескольких месяцев собирают информацию у целого ряда заинтересованных лиц, включая правление, сотрудников, участников проекта, партнерские организации, спонсоров и других лиц. Другие организуют совещание правления и сотрудников, где с помощью «мозгового штурма» план составляется за один день. Независимо от метода, который вы используете, процесс планирования включает в себя следующие этапы.

1. **Определение ключевых проблем и вопросов.**
   Стратегическое планирование открывает возможность сделать шаг назад и посмотреть на вашу организацию в целом. Предположим, что наша гипотетическая организация «Молодежь за демократию» хочет получить ответ на вопрос: «Хотим ли мы расти и готовы ли мы к этому? Если да, то какой темп и тип роста для нас приемлем?» Или, возможно, организация «Молодежь за демократию» узнала, что несколько из ее спонсоров планируют сократить свои пожертвования. В свете этого НПО необходимо изменить направление деятельности, направив силы на проекты, являющиеся ключевыми для осуществления своей миссии.

2. **Проведение SWOT-анализа НПО.**
   Чрезвычайно важно отвлечься от повседневной

S trengths
W eaknesses
O pportunities
T hreats

Проведите SWOT-анализ, чтобы оценить сильные и слабые стороны НПО, а также возможности и угрозы, которые могут возникнуть в процессе работы организации.

работы и оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы НПО. Это называется SWOT-анализом. Быстрее и проще всего выполнить этот анализ могут члены правления, сотрудники и ключевые добровольцы, поскольку они являются ведущими фигурами, которые отлично знают организацию и сложившуюся обстановку. Если позволяют время и средства, можно также поинтересоваться взглядом со стороны, особенно узнать мнение участников проекта, спонсоров, добровольцев и организационных партнеров. Это можно сделать с помощью проведения опросов, интервью, собраний или фокус-групп. SWOT-анализ помогает осознать основные проблемы, с которыми сталкивается ваша организация, и принять мудрые решения, чтобы исправить ситуацию. Организация «Молодежь за демократию» хочет расти, однако посредством SWOT-анализа она узнает о слабости своих внутренних систем и неподготовленности персонала к расширению. Следовательно, вместо этого организация решает сосредоточить свои усилия на увеличении внутреннего потенциала, чтобы подготовиться к расширению в следующем году.

3. **Проведение заседания для обсуждения результатов SWOT-анализа и принятия решений в отношении приоритетов, целей и задач.**
   После проведения SWOT-анализа вы будете готовы к постановке соответствующих реалистичных целей для организации. На основании данных, полученных в рамках SWOT-анализа, организация «Молодежь за демократию» поставила перед собой цели по укреплению своих внутренних систем – улучшению структур управления и повышению уровня обучения персонала, а также по улучшению текущих проектов. Также она решила не браться за новые проекты в ближайшие три года.

4. **Подготовка окончательного стратегического плана.**
   Результаты анализа и определения приоритетов необходимо зафиксировать в окончательном документе, который будет служить стратегическим планом. Он не должен быть слишком подробным и длинным. Большинство НПО составляют простые документы объемом в одну или две страницы, в которых представлены ценности, концепция, миссия и главные цели НПО. Другие же подготавливают более детальные



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ…

ПРОВЕДИТЕ ЗАСЕДАНИЕ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ, РАССЧИТАННОЕ НА ЦЕЛЫЙ ДЕНЬ

Лучший способ определить будущие направления деятельности и цели – провести заседание по планированию, где, по крайней мере, в течение одного дня члены правления и сотрудники смогут вместе подумать над решениями. Если позволяют обстоятельства, организуйте встречу не на обычном рабочем месте, чтобы вас ничто не отвлекало. На заседании необходимо пересмотреть ценности, концепцию и миссию организации, поставить общие цели для проектов НПО, а также для наращивания потенциала и инфраструктуры организации.



ЧТО ЭТО?

ФОКУС-ГРУППА

В рамках фокус-группы 10–15 человек собирается для целенаправленного обсуждения определенной темы. Фокус-группа может проводиться с участниками проекта, чтобы узнать, какие факторы в работе они считают успешными, что, по их мнению, можно улучшить и какую роль проект играет в их жизни. Фокус-группу должен проводить опытный модератор, используя тщательно подобранные вопросы. Продолжительность фокус-группы – один-два часа.

документы, включающие результаты SWOT-анализа наряду с подробным описанием задач для каждой цели.

5. Представление плана заинтересованным лицам.
Отправьте копию вашим спонсорам и партнерам. Также можно провести общее собрание, чтобы представить план аудитории. Особое внимание следует уделить тому, чтобы участники проекта, предоставившие информацию для составления плана, могли представить свои комментарии и предложения. Если у вас есть веб-сайт, разместите на нем составленный план. Если вы делаете информационную рассылку, включите в нее план.

6. Выполнение и мониторинг плана.
Над реализацией окончательного плана должны совместно трудиться члены правления, сотрудники и ключевые добровольцы НПО. Исполнительный директор должен следить за тем, чтобы все проекты и мероприятия НПО соответствовали плану, а сотрудники понимали цели и организовывали свою работу соответствующим образом. Совету директоров также необходимо привести в соответствие с планом свои приоритеты. Если планом предусмотрен проект, для которого требуются новые ресурсы и навыки, правлению может потребоваться поставить задачи по сбору дополнительных средств и привлечению новых



Организаторы кампании в Сомали обсуждают стратегию на занятии, подготовленном центром Mosaica. *(Courtesy of Mosaica)*



СТОИТ ПОПРОБОВАТЬ...

ЗАДЕЙСТВУЙТЕ В ПЛАНИРОВАНИИ СООБЩЕСТВО, НА БЛАГО КОТОРОГО ВЫ ТРУДИТЕСЬ

При планировании проекта сформируйте общественный консультативный комитет, который поможет получать отзывы о проектных планах. Консультативный комитет может регулярно собираться по мере реализации проекта для обсуждения хода его выполнения и предоставления рекомендаций по улучшению. Поскольку общественный консультативный комитет хорошо знаком с обществом, он поможет найти решение проблем, с которыми вы можете столкнуться. Например, если из проекта выбыло много человек, комитет может определить дополнительных участников.

членов правления с необходимым опытом работы. Совет директоров должен минимум раз в год официально пересматривать план для оценки достигнутых результатов.

Что такое проектное планирование?

В проектном плане определяются цели и задачи для конкретного проекта, ресурсы, необходимые для их достижения, а также основные задания, обязанности и сроки. Независимо от того, разрабатывает ли ваша НПО свои первые проекты или продолжает реализацию уже существующих, вам необходимо хорошо знать общество, на благо которого вы трудитесь. В прошлом НПО и спонсоры уделяли особое внимание оценке потребностей людей. Сегодня все большее число НПО также оценивает сильные стороны и возможности общества, с помощью которых они могут внести свой вклад в решение проблем. Проводя оценку, НПО необходимо узнать, какими знаниями и навыками обладают члены общества, а также в чем они заинтересованы.

Предположим, организация «Молодежь за демократию» провела образовательные семинары, цель которых заключалась в обучении молодежи их правам и обязанностям в демократическом обществе. Теперь организация хочет расширить проект в окрестной местности с низким уровнем дохода для привлечения молодежи к общественной жизни. Выполнив оценку потребностей и возможностей, организация «Молодежь за демократию» может не только определить потенциальных участников программы, но также выявить их знания и навыки. В рамках исследования может быть обнаружено, что молодежь, не посещающая школу, не имеет доступа к компьютерам. В результате у них низкий уровень компьютерной грамотности и они мало знакомы с инструментами социальных сетевых сервисов, обеспечивающих молодежь доступом к информации и помогающих им организовывать общение с другими молодежными группами в окрестностях. В то же время в рамках оценки может быть выявлено, что молодежь хочет учиться и у нее есть идеи, как улучшить общество. Так для начала организация «Молодежь за демократию» может решить открыть новый компьютерный учебный центр.

Проекты, основанные на тщательной оценке потребностей и сильных сторон, скорее всего, будут актуальными, полезными и вызывающими доверие со



ЧТО ЭТО?

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

НПО должна проводить систематическую оценку потребностей и возможностей целевого сообщества (например, в соседней местности или поселке) или целевого населения (например, безработной молодежи или ВИЧ-инфицированных беременных женщин). Для проведения оценки необходимо сформировать группу, включающую сотрудников и представителей сообщества. В рамках обычной оценки проводится исследование выборки жителей или целевого населения. Необходимо выяснить, не проводился ли сбор необходимых вам данных государственными учреждениями, международными НПО или университетами. Также вы можете рассмотреть возможность партнерства с университетом в рамках исследования. Когда результаты будут готовы, группа может определить приоритеты для новых проектов или поддержки существующих.

стороны целевой аудитории, что повышает их шансы на успех. После определения потребностей и интересов целевой аудитории можно приступать к разработке подробного проектного плана. Существуют разные виды таких планов. Зачастую у спонсоров в разных странах имеются определенные форматы планов, которые они предпочитают использовать. Узнайте об этом и используйте необходимый формат.

В проектном плане необходимо определить, что вы хотите сделать для целевого населения. Другими словами, что изменится в жизни людей, участвующих в проекте? В плане также указывается, что будет делать ваша НПО, и какие ресурсы необходимы для достижения данных результатов. Логическая модель – один из видов проектного плана. С помощью этой модели можно распланировать проект посредством описания целей, которых вы хотите достичь, и действий, которые, по вашему мнению, помогут в этом. Также необходимо определить ресурсы, требуемые для выполнения этих действий.

Хотя логическая модель читается слева направо, при разработке она помогает работать в обратном порядке. При чтении слева направо логические модели описывают основы программы от этапа планирования до достижения результатов. Чтение логической модели означает следование цепочке причинно-следственных связей *«если…, то…»*, объединяющих элементы программы. После разработки проектного плана с помощью логической модели или другого инструмента вам понадобится более подробный рабочий план. По мере развития НПО вы будете адаптировать проекты и мероприятия организации, руководствуясь меняющимися потребностями сообщества и личным опытом. Например, после открытия нового компьютерного учебного центра организация «Молодежь за демократию» увидела, что некоторые участники хотят реализовать приобретенные навыки на практике и запустить радиопередачу в Интернете. Поэтому

ПОМНИТЕ…

ВСЕГДА ОБРАЩАЙТЕ ВНИМАНИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ ОБСТАНОВКУ

Хотя формальное стратегическое планирование помогает оценивать внешнюю обстановку, руководство НПО всегда должно следить за тем, что происходит в сообществе, регионе, стране и мире. На регулярных совещаниях правления и сотрудников должны обсуждаться события за пределами НПО: в экономике, правительстве, у спонсоров и т. д., а также возникающие угрозы или предстоящие возможности.



Одной из целей гипотетической НПО «Голоса молодежи за демократию» является предоставление молодым людям доступа к ПК. Этот ребенок из Перу смог извлечь пользу из проекта «Каждому ребенку по ноутбуку», который был воплощен в жизнь реальным НПО, пожертвовавшим мини-ноутбуки для школьников в деревне Арауай, расположенной в Андах.
(© AP Images/Martin Mejia)

ОСНОВНАЯ ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Для функционирования программы нужны определенные ресурсы	Если у вас будет доступ к ресурсам, то вы сможете выполнить запланированные действия.	Если вы выполните запланированные действия, то вы сможете предоставить запланированное количество продуктов и (или) услуг.	Если вы предоставите запланированное количество продуктов или услуг, то ваши участники смогут достичь хороших результатов.	Если участники достигнут хороших результатов, то это поспособствует определенным изменениям в организациях, сообществах и системах.
РЕСУРСЫ	**ДЕЙСТВИЯ**	**ПРОДУКТЫ**	**РЕЗУЛЬТАТЫ**	**ВЛИЯНИЕ**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
ЗАПЛАНИРОВАННАЯ РАБОТА			**НАМЕЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**	

(Пример логической модели, созданной НПО «Голоса молодежи за демократию» для нового проекта по обучению компьютерной грамотности, можно увидеть в Приложении А на странице 35.)

организация добавила новый компонент обучения технологиям, ориентированным на работу с радио.

ОЦЕНИВАНИЕ

Под оцениванием подразумевается систематический анализ результатов, качества и эффективности проекта, мероприятия или организации в целом. Оценивание помогает ответить на вопрос: что изменилось в жизни людей и сообщества благодаря нашей работе? Другими словами, оценивание помогает измерить достижения в вашей работе на благо людей. НПО необходимо регулярно оценивать потребности и сильные стороны сообщества, а также результаты своих проектов.

В рамках оценивания необходимо задавать такие вопросы:

- Что хорошего мы сделали?
- Что можно было бы сделать лучше?
- Почему что-то удалось (не удалось) сделать?
- Чему мы научились и как мы можем использовать полученные знания для улучшения работы?

Каждый день сотрудники и добровольцы НПО наблюдают за тем, как люди, для которых они работают, обретают новые навыки, достигают своих целей и улучшают жизнь. Они могут поделиться историями о конкретных людях, чья жизнь коренным образом изменилась. Многие НПО также следят за количеством людей, которым они служат. Например, организация «Молодежь за демократию» каждый месяц подсчитывала количество молодых людей, посещавших занятия в компьютерном учебном центре, а также тех, кто присутствовал на семинарах «Основы демократии».Однако для обеспечения подотчетности заинтересованным лицам и выполнения своей миссии НПО необходимо определять результаты количественно. Примером этому являются более высокие экзаменационные баллы студентов или большее количество студентов, продемонстрировавших способность применить полученные на семинарах знания в своей работе. Первый этап оценки – определение результатов, которых вы хотите достичь в рамках проекта. Это необходимо сделать на этапе разработки проекта. Если говорить о компьютерном учебном центре организации «Молодежь за демократию» и их проекте по обучению работе с радио в Интернете, для участников были определены такие желаемые



ЧТО ЭТО?

РАБОЧИЙ ПЛАН

Рабочий план – это подробное описание того, кто и что будет делать в определенный срок. Такой план обеспечивает своевременное выполнение необходимых мероприятий. Рабочие планы, составленные в письменном виде, позволяют сотрудникам и ключевым добровольцам эффективно организовывать время и нести друг перед другом ответственность. В противовес этому в проектном плане описываются цели и задачи проекта, последовательность действий и требуемые ресурсы.

результаты:

- приобрести технологические навыки для ведения радиопередачи в Интернете;.
- научиться тому, как разрабатывать содержимое программы для радиопередачи;
- применить навыки для ведения еженедельной радиопередачи длительностью один час, посвященной теме, интересующей молодежь в данном сообществе;
- обрести уверенность для того, чтобы высказывать свое мнение по поводу волнующих вопросов.

Следующий шаг – определить, как будут оцениваться результаты. Организация «Молодежь за демократию» может собирать информацию разными способами. Они могут провести тест, чтобы оценить знания и навыки участников, в начале и в конце проекта, определив, таким образом, сколько они узнали. Сотрудники и добровольцы, участвующие в проекте, могут ежемесячно записывать свои наблюдения, обращая внимание на изменения, которые они замечают в навыках и уверенности каждого участника. Они могут проводить фокус-группы в начале, середине и в конце проекта, чтобы узнать мнение участников. Чему они учатся? Как они применяют то, чему научились? Чему еще им хотелось бы научиться и как они будут применять новые навыки после завершения проекта?

Сотрудникам и добровольцам НПО следует согласовать план оценивания, осуществимый с точки



«Вы выбираете!» - лозунг просветительской кампании избирателей в Болгарии. Во время местных выборов молодой активист в г. Велико-Тырново раздает информационные материалы, чтобы повысить активность избирателей общины.
(Center Amalite/USAID)



ПОМНИТЕ…

ОЦЕНИВАНИЕ – СРЕДСТВО ОТЧЕТНОСТИ

Обещание неправительственной организации, данное заинтересованным лицам – особенно сообществу, которому она служит, своим партнерам и спонсорам – заключается не только в выполнении определенных действий, а в том, чтобы изменить к лучшему жизнь людей и общества. Будучи подотчетной перед заинтересованными лицами, организации необходимо отчитываться перед ними о результатах своей деятельности. Сообщайте им о том, каких успехов добилась НПО. Оценивание поможет вам измерить результаты.

зрения имеющегося времени и ресурсов. Если вы создадите план, предусматривающий множество способов и многоэтапность сбора информации, на его реализацию может уйти слишком много сил и времени. После согласования подхода необходимо:

- Обучить всех сотрудников, добровольцев и участников, которые будут собирать информацию, правильному использованию инструментов для получения данных.
- Создать систему для сохранения данных. Назначить ответственного за создание и ведение подшивки (в картотеке и/или на компьютере) всех тестов, опросов или заметок, полученных в рамках проведения интервью и фокус-групп.to set up and maintain a file — in a file cabinet and/or on a computer — for all the tests, surveys or notes from interviews and focus groups.
- Выбрать небольшую группу людей для сбора данных. Сюда относится объединение результатов тестов или комментариев по опросу в один список.
- Рассмотреть данные и определить ключевые результаты с помощью сотрудников, добровольцев и, возможно, участников проекта. Научились ли участники чему-то новому? Удалось ли им применить знания на практике? Почему удалось или не удалось?
- Использовать результаты оценивания для улучшения проекта. Если в рамках оценивания обнаруживается, что участники не приобретают конкретных навыков, подумайте о пересмотре программы обучения или о поиске лучших учителей. Зачастую результаты направляются спонсорам, но не используются для улучшения программ НПО.
- Подвести итог и поделиться результатами анализа. Оценивание помогает рассказать о сложившейся ситуации заинтересованным лицам. Вы узнаете о важных данных и интересных ситуациях, демонстрирующих, как ваша работа изменяет жизнь к лучшему.

Когда руководители НПО вкладывают средства в оценивание и привлекают к этому каждого члена организации, это в значительной мере содействует обучению, улучшению и развитию.

Что такое коллективное оценивание?

Коллективное оценивание позволяет участникам проекта и заинтересованным лицам, например, членам семьи и учителям участников, организовать и провести оценивание. Заинтересованные лица обычно задействованы на всех этапах оценивания, включая формирование основных вопросов, сбор и анализ данных, определение ключевых результатов и выводов и разработку рекомендаций и плана действий для улучшения эффективности проекта.

Если организация «Молодежь за демократию» решит использовать коллективные методы



ПОМНИТЕ…

СОБИРАЙТЕ ДАННЫЕ В ЦИФРАХ И ИНТЕРЕСНЫЕ ИСТОРИИ

Цифры играют очень важную роль. Необходимо знать, на благо скольких людей вы работаете и каких результатов достигаете в процентном отношении. Однако истории также очень важны, поэтому не забывайте о них. После каждого семинара записывайте цитаты участников, чтобы запомнить, чему они научились. Свяжитесь с некоторыми участниками через несколько месяцев после семинара, чтобы узнать, как они применили полученные знания на практике. Запишите их отзывы, чтобы потом иметь возможность разместить их в информационной рассылке или предложении. Однако не забывайте, что необходимо получить их разрешение на использование их имени и истории!



Члены «Альтернативы», неправительственной организации, деятельность которой направлена на расширение прав цыганской общины в г. Бяла Слатина (Болгария), участвуют в проекте развития Всемирного банка "360". *(Scott Wallace/The World Bank)*

оценивания радиопроекта, участники сами помогут решить, что необходимо оценивать и какие вопросы задавать. Они также будут участвовать в сборе информации, например, в разработке и проведении опроса слушателей трансляции, чтобы определить, что они узнали. Также участники могут записывать собственные наблюдения о том, как члены сообщества воспользовались сведениями, полученными в рамках трансляции.

Когда заинтересованные лица – особенно члены сообщества – участвуют в разработке и выполнении оценивания, повышается вероятность того, что результаты будут более актуальными и полезными для НПО и сообщества.

УПРАВЛЕНИЕ

Для эффективной работы нужно не только множество планов, но и ряд систем для управления НПО. Определите ответственных за каждую область: средства, людей, проекты и оборудование. Поскольку «Молодежь за демократию» — маленькая НПО, исполнительный директор несет ответственность за большую часть организационного управления, а сотрудники отвечают за управление проектами. Однако по мере роста НПО и увеличения количества персонала, возможно, потребуется, чтобы кто-то, кроме исполнительного директора, взял на себя некоторые функции, например, управление финансами или кадрами.

Подобно руководителю в сфере бизнеса или правительства, руководитель НПО несет ответственность за планирование, организацию и мониторинг задач, необходимых для беспрепятственной работы организации. Однако в ситуации с НПО есть некоторые отличия. Работу в такой организации зачастую бывает сложно измерить и объяснить. Несмотря на масштабные цели, ресурсы компании ограничены. Организация работает для улучшения жизни людей, а не в целях получения прибыли. Она сталкивается с многочисленными (иногда разнонаправленными) требованиями заинтересованных лиц, многие из которых предъявляют разные ожидания к тому, что должна делать неправительственная организация и как она должна работать. Чаще всего штат НПО не укомплектован,

поэтому некоторым сотрудникам приходится выполнять разные функции. Из-за ограничений финансирования персонал работает без надлежащего обучения, оборудования, оснащения и аппаратуры.

В такой обстановке базовые задачи по управлению становятся более важными и сложными для НПО.

Что такое задачи по управлению?

1. **Назначение людей и распределение ресурсов для выполнения задач.** Сотрудникам должны быть предоставлены письменные документы, в которых определены их основные должностные обязанности. Однако в небольших НПО работникам зачастую приходится браться за дополнительные проекты или административные задачи. При подготовке организации «Молодежь за демократию» к посещению объекта спонсором необходимо сделать уборку в офисе, упорядочить документы и подготовить нескольких участников проекта к тому, чтобы они посетили совещание и поделились своим опытом. Эти задачи не входят в должностные обязанности ни одного из сотрудников, но каждому необходимо помочь. Исполнительный директор должен организовать служебное совещание, чтобы рассмотреть задачи, которые необходимо выполнить, и распределить дополнительные обязанности. Таким образом, каждый будет знать, кто за что отвечает.

Хорошие руководители не просто распределяют обязанности. Им также необходимо убедиться, что у сотрудников имеются необходимые полномочия, ресурсы, знания и навыки для выполнения работы. Если исполнительный директор организации «Молодежь за демократию» организовывает систему по оплате счетов и отправке отчетов спонсорам, ему необходимо распределить обязанности между сотрудниками, обучить их работе в системе, создать основной календарь сроков и затем отслеживать их работу.

2. **Мотивация.** Для некоторых сотрудников, работающих в НПО, сильной мотивацией является миссия организации. Они посвящают свои силы гражданскому обществу, поскольку хотят изменить ситуацию к лучшему. Обычно этим отличаются первые штатные сотрудники НПО, которые долго и усердно трудятся для создания организации. По мере роста НПО привлекаются новые сотрудники – возможно, не все они разделяют приверженность миссии НПО. Хороший руководитель побуждает персонал верить в миссию организации и поддерживать ее цели. Хороший руководитель показывает сотрудникам, как их задачи – будь они маленькими или большими – содействуют успеху НПО.

3. **Мониторинг деятельности для выполнения планов.** При невыполнении планов руководителю НПО необходимо выявить причину проблемы и решить ее. Изучая отчеты, подготовленные персоналом, задействованным в проекте, исполнительный директор организации «Молодежь за демократию» обнаруживает, что в отчетах одного сотрудника отсутствует требуемая спонсором информация. Обсудив проблему с данным сотрудником, директор выясняет, что сотрудник не получил экземпляр документа с требованиями, а в проекте не предусмотрена система для сбора необходимых сведений. Поняв проблему, исполнительный директор смог найти решение. Хорошие руководители определяют проблемы и вносят необходимые коррективы до того, как ситуация станет критической.

4. **Обеспечение взаимодействия.** Руководители рассматривают НПО в целом. Им необходимо обеспечить взаимодействие сотрудников, задействованных в разных проектах или областях. В динамичной обстановке НПО сотрудники иногда пренебрегают возможностью делиться информацией или просить о помощи.



ПОМНИТЕ...

ПРАВЛЕНИЕ ТАКЖЕ ИГРАЕТ РОЛЬ В ОЦЕНИВАНИИ

Для эффективного руководства НПО совет директоров должен по крайней мере раз в год анализировать результаты оценивания разных проектов. Рассматривая результаты, членам правления необходимо обсудить самые сильные и слабые сферы воздействия работы НПО. Затем правление может принять решение о необходимости изменения проектов для соответствия общим целям стратегического плана НПО.

Чтобы предотвратить такую ситуацию, в организации «Молодежь за демократию» регулярно проводятся совещания персонала для анализа статуса всех проектов. Такое регулярное общение имеет множество преимуществ. Например, когда сотрудники, ведущие обучающие семинары в организации «Молодежь за демократию», узнают о новой радиопередаче, они побуждают участников семинара слушать ее и предлагать темы для будущих программ.

Что такое коллективное управление?

Как руководителю НПО, вам также будет необходимо создать структуры для управления и принятия решений. Для этого существует несколько подходов. Коллективный подход подразумевает привлечение персонала в принятие решений в отношении программ и управления. Руководитель спрашивает мнение персонала, а затем самостоятельно принимает решение. При групповом подходе старший руководящий персонал принимает решения совместно. При демократическом подходе все сотрудники и руководители обсуждают важные решения и приходят к согласованному мнению. Какой бы ни была структура управления вашей НПО, необходимо найти способы привлечения персонала и создания официального порядка, посредством которого они смогут делиться своим мнением. Благодаря этому у сотрудников будет чувство ответственности и стимул работать для НПО и ее будущего.

И, что самое важное, хорошие руководители понимают, что люди – будь то оплачиваемый персонал, добровольцы или члены правления – представляют собой наибольшую ценность для НПО. Возможность НПО выполнять работу на высоком уровне напрямую зависит от навыков, энтузиазма, приверженности и талантов людей, задействованных в этой деятельности. Руководителям НПО необходимо инвестировать в своих сотрудников. Под этим подразумевается обеспечение обучения персонала, чтобы он мог эффективно выполнять свои должностные обязанности и повышать свой профессиональный уровень.

Исполнительным директорам, особенно учредителям НПО, может быть нелегко делиться полномочиями с другими. Однако для успеха организации необходимо развитие ее сотрудников. Исполнительные директора и другие руководители должны быть готовы передавать обязанности другим.

И, наконец, вам, как руководителю НПО, необходимо создать благоприятную рабочую обстановку, в которой ко всем сотрудникам и добровольцам будут относиться с уважением и признательностью за их вклад. Вы можете выразить признание за работу отдельных сотрудников, сказав простое «Спасибо!» на совещании. Если группа особенно усердно трудилась над проектом, вы можете организовать для них обед и отметить их усилия в информационном бюллетене. Также будет уместно выделять небольшие суммы из бюджета НПО в знак выражения признательности сотрудникам и добровольцам. Людям, работающим в НПО, нужно знать, что их усилия и умения замечают и ценят. Хорошие руководители и правильная тактика руководства чрезвычайно важны для длительной и успешной работы НПО. Даже в самых маленьких организациях необходимо создавать базовые системы управления. Предположим, вы собрали первые 500 долларов на деятельность организации. Вам необходимо немедленно отметить, кто внес пожертвования, вести учет расхода средств и всех поступлений.

По мере роста НПО вам нужно будет управлять проектами, мероприятиями, людьми, средствами и связями. При необходимости можно создать более сложные системы. Если к вам начинают поступать более крупные суммы денег из разных источников, вам следует вложить средства в программное обеспечение по управлению финансами и разработать подробный порядок бухгалтерского учета. Если спонсоры и жертвователи увидят хорошую структуру управления НПО, они будут более уверены, что их средства используются благоразумно и в нужных целях.



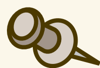
ПОМНИТЕ…

НЕКОТОРЫЕ НПО РАБОТАЮТ ПОЧТИ ИЛИ ПОЛНОСТЬЮ БЕЗ ОПЛАЧИВАЕМЫХ СОТРУДНИКОВ

В НПО без оплачиваемого персонала члены правления или другие добровольцы под надзором правления должны осуществлять управление организацией и ее программами. Даже после привлечения неправительственной организацией оплачиваемого персонала члены правления могут продолжить выполнять некоторые обязанности, связанные с управлением, например, ведение финансов организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хорошее планирование, оценивание и управление являются краеугольным камнем, поддерживающим все проекты и деятельность НПО. Если время на планирование выделяется, ваши проекты, по всей вероятности, помогут в решении проблем общества. Если уделять внимание управлению, проекты будут более эффективными. А прикладывая усилия для оценивания, вы сможете документально подтверждать достигнутые результаты и увидите, что можно улучшить. В каждой из этих областей НПО необходимо распределить роли и обязанности и создать подходящие системы.



ПОМНИТЕ……

УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ВАШИ СОТРУДНИКИ ПОНИМАЮТ ЦЕННОСТИ, КОНЦЕПЦИЮ И МИССИЮ НПО

Иногда исполнительные директора с успехом рассказывают о ценностях, концепции и миссии НПО партнерам и спонсорам, однако их сотрудники в полной мере не понимают цель организации. Руководителям НПО следует регулярно показывать персоналу, как он может содействовать продвижению ценностей, концепции и миссии НПО, посредством проведения тренингов, совещаний и личных бесед.

Ресурсное дополнение А

ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ КОМПЬЮТЕРНОГО ЦЕНТРА «ГОЛОСА МОЛОДЕЖИ»

РЕСУРСЫ	ДЕЙСТВИЯ	ПРОДУКТЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЛИЯНИЕ
ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ: • 25% ОПЛАТА ВРЕМЕНИ ДИРЕКТОРА НПО • 1 ПК-ИНСТРУКТОР НА НЕПОЛНЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ • 15 КОМПЬЮТЕРОВ И ПРИЛАГАЮЩЕЕСЯ К НИМ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (ПОЛОВИНА – ИЗ ПОЖЕРТВОВАНИЙ) • ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ (АРЕНДА, КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ, ОБОРУДОВАНИЕ)	УРОКИ КОМПЬЮТЕРНОЙ ГРАМОТНОСТИ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ ОТ 18 ДО 25 ЛЕТ.	30 МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ БУДУТ УЧАСТВОВАТЬ В ШЕСТИМЕСЯЧНОМ КОМПЬЮТЕРНОМ ТРЕНИНГЕ (8 ЧАСОВ В ДЕНЬ).	**БЫСТРОДОСТИЖИМЫЕ/ КРАТКОСРОЧНЫЕ (ПОСЛЕ 6 МЕСЯЦЕВ):** • 90% МОЛОДЕЖИ ПРОДЕМОНСТРИРУЕТ НАВЫКИ РАБОТЫ С WINDOWS, MS WORD, EXCEL ПУТЕМ ВЫПОЛНЕНИЯ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЗАДАЧИ И ПРОХОЖДЕНИЯ СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ ТЕСТОВ, РАЗРАБОТАННЫХ «ГОЛОСАМИ МОЛОДЕЖИ». • 85% МОЛОДЕЖИ ПРОДЕМОНСТРИРУЕТ НАВЫКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ FACEBOOK И TWITTER, ВЫПОЛНЯЯ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ. • 80% МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ СОЗДАДУТ СОБСТВЕННЫЙ АККАУНТ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ И СВОЮ СТРАНИЦУ НА FACEBOOK. **СРЕДНЕСРОЧНЫЕ (НА ПРОТЯЖЕНИИ ОДНОГО ГОДА):** • 70% МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ЗАКОНЧАТ ОБУЧЕНИЕ, ПРИМУТ УЧАСТИЕ В СУЩЕСТВУЮЩЕМ ОБЩЕСТВЕННОМ ПРОЕКТЕ. • 50% МОЛОДЕЖИ ОРГАНИЗУЮТ СОБСТВЕННУЮ ИНИЦИАТИВУ ПО РЕШЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПРОБЛЕМЫ.	• КОМПЬЮТЕРНАЯ ГРАМОТНОСТЬ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ В РЕГИОНЕ АКТИВНОСТИ «ГОЛОСОВ МОЛОДЕЖИ». • РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ. • В ЦЕЛОМ БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ МОЛОДЕЖИ В ДЕЛА ОБЩИНЫ И РАЙОНА.

4 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ


(© Kai Chiang/Golden Pixels LLC/Corbis)

Совет директоров (или правление) — это орган, ответственный за управление организацией. Он обеспечивает все необходимое для эффективного осуществления миссии НПО с соблюдением этических принципов и законов. И, что самое главное, совет директоров несет ответственность перед сообществом, спонсорами, партнерами и другими заинтересованными лицами НПО.

В этой главе мы рассмотрим пример работы правления гипотетической организации «Чистые улицы — здоровые дети» — НПО, цель которой состоит в улучшении городских санитарных условий и здоровья детей. Мы увидим, как правление помогает НПО справляться с проблемами и угрозами.

Если ваша НПО только начинает деятельность, правлению не нужно будет выполнять все задачи, которые обсуждаются в этой главе. Однако вам необходимо создать учредительное правление, в состав которого обычно входят три-четыре человека. Правление поможет определить ценности, концепцию и миссию НПО и наладить необходимые связи. Каждый член совета директоров должен иметь хорошие руководящие навыки для выполнения главной миссии НПО — обеспечения прозрачности, подотчетности и легитимности деятельности.



ПРАВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМО С САМОГО НАЧАЛА РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Учреждая НПО, первое, что необходимо сделать, — это нанять нескольких людей для формирования учредительного совета директоров. Правление поможет в выполнении работы, например в создании первых предложений или посещении встреч с потенциальными партнерами. И, что более важно, эта группа будет предоставлять отзывы о ваших идеях и рекомендации по поводу дальнейших действий. Учреждая НПО, вы должны знать мнение людей о ваших идеях или предлагаемых действиях. Правление являет собой сдерживающие и уравновешивающие силы, обеспечивающие подотчетность и легитимность НПО.

ОБЯЗАННОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

1. **Определение ценностей, концепции, миссии и целей НПО.** Правление осуществляет общее руководство НПО. Учредительное правление обычно определяет ценности, концепцию и миссию во время учреждения НПО. Правление раз в несколько лет пересматривает основополагающие принципы, обеспечивая их соответствие долгосрочным целям НПО посредством стратегического планирования. Если НПО отстаивает интересы общества, правление должно определить соответствующие приоритеты и сферы деятельности.

Когда неправительственная организация сталкивается с угрозой или у нее возникают определенные возможности, правление принимает решения по поводу дальнейших действий. Например, если один из главных спонсоров организации «Чистые улицы — здоровые дети» отказывает в предоставлении поддержки, правление решает, как справиться с потерей. Правление тщательно придерживается стратегического плана и определяет проекты, являющиеся критическими для миссии НПО, и те, которые не представляют особой ценности.

2. **Обеспечение необходимых ресурсов НПО.** Правление собирает средства и неденежные вклады, а также набирает добровольцев. Правление определяет цели по сбору средств и работает с сотрудниками над их достижением. Каждая НПО самостоятельно определяет свои требования в отношении персонала и ресурсов. А в задачи правления входит обеспечение всего необходимого для выполнения миссии НПО. В организации «Чистые улицы — здоровые дети» исполнительный директор составляет запросы о финансировании потенциальным спонсорам, а правление организовывает мероприятия и встречи с частными лицами и компаниями для сбора средств.

3. Хорошее управление финансами. Финансовый надзор — одна из важнейших задач правления. Благодаря разумному и правильному расходу средств НПО может отчитываться перед спонсорами и сообществом, поэтому правлению необходимо регулярно изучать финансовые отчеты. Персонал организации «Чистые улицы — здоровые дети» подготавливает годовой бюджет, а правление утверждает его. Членам правления, которые не могут посетить совещание по обсуждению бюджета или финансов, нужно изучить копии документов и направить вопросы до или после совещания. Все члены правления несут ответственность за решения и действия правления, независимо от их присутствия на каждом совещании.

4. Обеспечение эффективности работы НПО. Правление регулярно рассматривает проекты и деятельность НПО, получая информацию от исполнительного директора и оценочные отчеты. Затем правление определяет, содействуют ли проекты и деятельность организации достижению миссии и целей НПО. В случае негативных результатов оценки правление может принять решение о завершении или изменении структуры проекта или о запуске нового проекта, в большей мере соответствующего потребностям сообщества. Для эффективного осуществления контроля все члены правления должны быть знакомы со всеми аспектами деятельности НПО. Им необходимо лично наблюдать за выполнением проектов, встречаясь с сотрудниками и следя за тем, приносит ли проект пользу сообществу.

5. Поиск исполнительного директора, контроль и оценка его деятельности. Правление назначает исполнительного директора. В этом деле нельзя пойти кратчайшим путем и выбрать первого попавшегося человека. Определение наиболее подходящего кандидата для этой должности — многостадийный прозрачный процесс, включающий следующие этапы:

- определение должностных обязанностей и постановка четких целей;
- объявление об открытии вакансии;
- рассмотрение резюме для определения самых сильных кандидатов;
- собеседование с кандидатами;
- принятие решения о наилучшем кандидате с учетом потребностей НПО.

Назначенный исполнительный директор находится в подчинении совета директоров. Правление предоставляет отзывы о работе и регулярно проводит оценку достижений, в том числе официальное ежегодное оценивание. Если исполнительный директор не достигает целей или не осуществляет эффективного управления НПО, правление обязано уволить его. Правление должно осмотрительно принимать такое решение с учетом интересов НПО. Ни в коем случае нельзя допускать увольнения исполнительного директора, руководствуясь исключительно предпочтениями одного члена правления.

6.Определение политик и процедур. Правление утверждает политики и процедуры НПО, затрагивающие все сферы деятельности: от работы персонала и финансовых вопросов до конфликтов



ЧТО ЭТО?

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Конфликт интересов возникает, когда личные или собственные интересы члена правления расходятся с интересами НПО. Такой конфликт может помешать члену правления принять объективное решение. В НПО необходимо следовать четкой политике в отношении конфликта интересов, согласно которой члены правления должны сообщать о любых конфликтах интересов и не участвовать в соответствующем обсуждении и принятии решения. Предположим, организация «Чистые улицы — здоровые дети» хочет публично выступить против компании, сбрасывающей отходы в водопровод. У одного из членов правления деловые отношения с компанией, виновной в загрязнении, и он не хочет ставить под угрозу свои отношения с ней. Этот член правления должен рассказать о своих отношениях с этой компанией и отказаться от участия в обсуждениях и принятии решения по данному вопросу.

интересов. Политики может подготавливать персонал, однако они подлежат утверждению правлением.

7. Выполнение функции послов НПО. Члены правления всегда должны искать возможности развивать новые отношения и находить новые средства для НПО. Они отстаивают интересы организации и сообщества и представляют НПО на общественных мероприятиях. Члены правления организации «Чистые улицы — здоровые дети» также принимают активное участие в национальных и международных профессиональных мероприятиях. Посещая встречи или конференции, они берут с собой брошюры НПО и подготавливают основные тезисы для обсуждения.

Члены правления являются послами НПО. Они посещают общественные встречи и мероприятия, выслушивают проблемы сообщества и показывают свою активность и неравнодушие. Таким образом, члены правления завоевывают доверие сообщества.

8. Обеспечение соблюдения НПО этических норм. Совет директоров обеспечивает соблюдение этических норм всеми участниками НПО и стремится любыми способами избегать коррупции. Неправительственная организация должна быть честной, справедливой и прозрачной в отношениях со всеми заинтересованными лицами — внешними и внутренними. Например, было бы неэтично, если бы организация «Чистые улицы — здоровые дети» вступила в партнерство с другой НПО для ведения совместного проекта, но не рассказала бы, что получила грант на поддержку совместного проекта. Также было бы неправильно, если бы исполнительный директор платил сотруднику зарплату, отличающуюся от предписанной в бюджете. Если такое допускается, неправительственную организацию будут заслуженно воспринимать как задействованную в коррупции.

Для предотвращения неэтического поведения и коррупции руководство НПО должно сделать честные и открытые операции своей основополагающей ценностью. Необходимо определить нормы применения дисциплинарных взысканий или увольнения любого сотрудника, нарушающего установленные правила.



ПРЕВЫШЕНИЕ СЛУЖЕБНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Под превышением служебных полномочий подразумеваются действия члена правления в собственных интересах, а не в интересах организации. Если член правления настаивает на том, чтобы НПО воспользовалась услугами типографии его невестки, несмотря на то, что для НПО это обойдется дороже, это считается превышением служебных полномочий. Крайним проявлением превышения служебных полномочий являются противозаконные действия, такие как воровство или передача средств другим лицам в обмен на «благодарность». Правление должно определить политики по предотвращению превышения служебных полномочий и немедленному реагированию при выявлении таких случаев.

Если правление узнает, что в коррупции замешан исполнительный директор, его нужно немедленно уволить. Если один член правления заметит неэтичное поведение других членов правления, он должен немедленно сообщить о данном факте, чтобы председатель правления принял безотлагательные меры. Все члены правления несут ответственность за соблюдение этических принципов правлением в целом.

РОЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ПРИ УЧРЕЖДЕНИИ НПО

В новом НПО без оплачиваемого персонала члены правления выполняют функции и задачи, которые в противном случае выполнял бы оплачиваемый персонал, включая следующее:

- разработку и запуск первых проектов НПО;
- посещение встреч с заинтересованными лицами для налаживания отношений;
- создание инфраструктуры управления для организации, например составление системы бухгалтерского учета или системы организации добровольцев;
- выполнение проекта, например преподавание в компьютерном классе или проведение общественного образовательного семинара.

Членам правления новой НПО важно помнить, что помимо выполнения работы НПО и управления

организацией необходимо уделять внимание управленческим обязанностям и организовывать совещания правления для осуществления надзора за деятельностью компании.

С получением первого гранта и привлечением оплачиваемого персонала роль правления НПО начнет меняться. Теперь правление не только будет в меньшей мере задействовано в повседневной работе НПО, но также будет выполнять новые управленческие задачи. Например, нужно будет разработать кадровую политику и осуществлять контроль деятельности исполнительного директора. Правлению НПО может быть сложно осуществить переход от организации, поддерживаемой добровольцами, до финансируемой НПО с оплачиваемым персоналом. Понимание меняющейся роли членов правления поможет им легче справиться с этой задачей.



ПОПРОБУЙТЕ…

ЕСЛИ ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ НЕ СОГЛАСНЫ…

Иногда члены правления не могут прийти к согласованному решению в отношении политики или плана действий. В таком случае нужно выделить время на обсуждение причин. Постарайтесь понять разные точки зрения и аргументы, стоящие за разными взглядами. Это поможет эффективнее обсудить преимущества и недостатки разных подходов и в конце концов принять лучшее для НПО решение. Если после обсуждения члены правления все же не могут прийти к консенсусу, можно провести голосование по спорному вопросу и последовать принципу большинства голосов.

КАК ПРАВЛЕНИЕ ВЫПОЛНЯЕТ СВОИ ОБЯЗАННОСТИ?

Регулярные собрания — обязательное условие для осуществления правлением управленческих задач. В некоторых организациях правление собирается раз в месяц, особенно если НПО только зарождается, стремительно растет или испытывает кризис. Неправительственные организации, в которых нет особых проблем и которые не сталкиваются с угрозами или потенциальными возможностями, проводят собрания раз в три месяца. На собраниях члены правления рассматривают последнюю информацию о проекте и финансах, а также обсуждают новые проблемы, требующие решения. На обычном собрании исполнительный директор организации «Чистые улицы — здоровые дети» может сообщить правлению о том, что он встретился с потенциальным спонсором новой информационной кампании НПО. Исполнительный директор делится своим беспокойством о том, что спонсор в обмен на финансирование хочет ограничить информацию, предоставляемую НПО в рамках кампании. Правление обсуждает предложение, решает, стоит ли его принимать, и определяет политику обработки предложений о финансировании, предусматривающих определенные условия.

Совет директоров принимает официальные решения, например утверждает приоритеты, новые проекты, бюджет или политики. Официальные действия могут быть приняты на собраниях только при условии присутствия достаточного числа членов правления. Это условие должно быть указано в уставе НПО. Отдельный член правления не может принимать решения в отношении НПО. На каждом собрании правления должен вестись протокол — официальное документирование обсуждений и решений правления.

Члены правления должны делать все от себя зависящее, чтобы присутствовать на всех собраниях. Таким образом, они всегда будут оставаться в курсе происходящего и смогут принимать правильные решения для НПО. Если члену правления приходится пропустить собрание, ему необходимо уточнить у коллеги предмет обсуждения и задать соответствующие вопросы.

Зачастую правление может назначить комитет для выполнения определенных задач в промежутках между встречами правления в полном составе. Благодаря этому собрания правления будут более эффективными. Например, когда организации «Чистые улицы — здоровые дети» нужно рассмотреть и обновить политику, правление создает комитет для анализа проблемы и предоставления правлению рекомендаций для дальнейших действий.

В новой или небольшой НПО, возможно, правлению будет целесообразно работать в полном составе. По мере роста НПО правление может формировать комитеты для решения растущего числа проблем.

Комитеты помогают упрочить взаимодействие и позволяют участникам развивать свои навыки и лидерские способности.

Всем новым членам правления НПО необходимо узнавать подробные сведения об организации — ее миссии, истории и проектах. Члены правления НПО должны иметь знания и навыки, необходимые для выполнения своих функций. При необходимости нужно проводить соответствующее обучение.

Кроме того, совет директоров НПО выбирает председателя, который побуждает всех членов правления делать все возможное на благо НПО. Хороший председатель создает благоприятную обстановку и хорошие рабочие взаимоотношения между членами правления.

КАК СФОРМИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ ПРАВЛЕНИЕ И РЕШИТЬ, КТО В НЕГО ДОЛЖЕН ВХОДИТЬ

Формирование правления требует времени. Нужно время, чтобы найти людей с подходящим сочетанием знаний, навыков и отношений, а также время, чтобы обучить их правильно выполнять свои роли. Вряд ли вы найдете членов правления, которые придут в НПО полностью обученными тому, как выполнять все необходимые функции. Думайте о правлении как о команде, где каждый игрок выполняет свою роль. Вместе они могут справиться с поставленной задачей. Независимо от положения каждого из них, все члены



Ведение протокола на заседании совета директоров является важным показателем открытости, так как оставляет документальный учет обсуждений и решений (© 2003-2012) Shutterstock Images LLC)

правления должны верить в миссию НПО и стремиться упорно трудиться над ее достижением.

Учредители НПО зачастую приглашают в состав совета директоров своих друзей, членов семьи и коллег — людей, которых они знают и которым доверяют. После учреждения НПО в состав правления необходимо включить людей с новыми навыками, опытом и взглядами. Благодаря многообразию правлению легче осуществлять управление организацией.

Для обеспечения многообразия состава членов правления составьте список качеств, навыков и отношений, которые нужны НПО, и подумайте, где можно найти подходящих людей. После этого рассмотрите следующие вопросы:

1. **Какие опыт, навыки и отношения нужны для формирования всестороннего совета директоров?** Многие НПО ищут новых членов правления среди людей, обладающих опытом в соответствующем секторе, например в здравоохранении, сфере защиты прав человека, образования или микрофинансов. Это очень важно, однако не стоит забывать о необходимости привлечения членов правления, имеющих опыт в сфере управления, коммуникации, работы с общественностью и финансов.

Если в организации «Чистые улицы — здоровые дети» будет всестороннее правление, она будет принимать лучшие решения. Представим, что данная организация вступает в новое партнерство с международной НПО, чтобы помогать студентам инженерных специальностей в осуществлении проектов по улучшению общественных санитарных условий. Правлению необходимо рассмотреть и утвердить соглашение о партнерстве и бюджет. Члены правления, обладающие опытом в сфере здравоохранения и санитарии, могут проверить целесообразность проекта, а члены правления, имеющие навыки управления, могут контролировать финансовые вопросы.

2. **Какие именно знания и навыки помогут НПО достичь целей в ближайшие три-пять лет?** Предположим, организация «Чистые улицы — здоровые дети» планирует запустить кампанию по информированию общественности о влиянии отходов на здоровье детей.

   Безусловно, правление окажется в выигрышном положении, если привлечет новых членов, обладающих опытом в сфере коммуникаций и социальных медиа. Имея в своем составе только лишь экспертов в сфере здравоохранения и санитарии, правление не сможет руководить коммуникационной кампанией или обеспечить заключение оптимального договора с консультантом.

3. **Какие связи и отношения нужны НПО сейчас и в будущем?** Организация «Чистые улицы — здоровые дети» решила учредить долгосрочное партнерство с местным университетом, чтобы задействовать в проектах НПО студентов инженерных специальностей и студентов, изучающих науки об окружающей среде. Правление понимает, что для этого было бы чрезвычайно полезно включить в состав человека из университета. Правление составляет список контактных лиц в университете и организует встречи с ними, чтобы определить потенциальных кандидатов.

4. **Какими чертами характера и качествами должен обладать новый член правления, чтобы вписаться в коллектив?** На этот важный вопрос необходимо ответить перед тем, как сделать выбор. Если встречи совета директоров в вашей организации носят непринужденный и неофициальный характер, важно, чтобы новые члены правления чувствовали себя комфортно



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА ИЗ ЧИСЛА ОСНОВАТЕЛЕЙ НПО ДОЛЖНЫ ОТЧИТЫВАТЬСЯ ПЕРЕД СОВЕТОМ

Иногда основатель НПО решает стать исполнительным директором и собирает первый Совет директоров. Исполнительные директора из числа основателей подконтрольны Совету и должны отчитываться перед ним. Совет требует от исполнительных директоров регулярных отчетов и оценивает их деятельность.

при таком стиле работы. В стремительно растущей и развивающейся НПО необходимо находить членов правления, способных быстро принимать решения и проявлять гибкость.

Привлекая новых членов правления, помните, что в первую очередь они должны быть привержены концепции, ценностям и миссии НПО. Им необходимо объяснить, что потребуется посвящать время управлению НПО и планированию деятельности, а также приобретать новые навыки для поддержки работы НПО. После определения качеств новых членов правления необходимо согласовать процедуру их привлечения.

КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ СОВМЕСТНАЯ РАБОТА ПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСОНАЛА?

Сотрудничество — ключ к успеху в работе правления и исполнительного директора. И правление, и исполнительный директор несут ответственность за определение направлений деятельности и приоритетов, в том числе за налаживание отношений и привлечение средств для организации. Основная опасность заключается в том, что при отсутствии четко распределенных обязанностей они будут «наступать друг другу на ноги».

Вот несколько советов по созданию хороших отношений между правлением и исполнительным директором:

1. **Убедитесь, что члены правления и исполнительный директор понимают свои функции и обязанности.** Опишите должностные обязанности каждого из них в письменном виде. Помните:
   - Совет директоров определяет организационную политику, утверждает программы и расходы. Это руководящая роль. В должностные обязанности правления входит контроль и оценка работы исполнительного директора, подотчетного правлению.
   - Исполнительный директор реализует политики и программы, определенные правлением. Это управленческая роль. В должностные обязанности исполнительного директора входит привлечение всех остальных сотрудников, контроль и оценка их работы



ПОПРОБУЙТЕ…

УБЕДИТЕСЬ ВО ВСЕСТОРОННОСТИ ПРАВЛЕНИЯ

Перед тем как приступить к поиску новых членов правления, просмотрите приведенные ниже контрольные списки, чтобы определить подходящего кандидата.

Знания и навыки:
- организационное и проектное управление;
- сбор средств;
- управление персоналом;
- планирование и оценивание;
- маркетинг и коммуникация;
- составление бюджета и управление финансами;
- Lправовые вопросы.

Связи и отношения:
- другие общественные группы и сети;
- местное деловое сообщество;
- корпоративный сектор;
- сектор НПО;
- правительственный сектор;
- профессиональные объединения.

2. **Поддерживайте друг друга при выполнении соответствующих функций и обязанностей.** Для осуществления руководства правлению необходима информация о повседневной деятельности и проблемах, с которыми сталкивается НПО. Исполнительные директора обладают этой информацией — им необходимо охотно делиться ею с правлением. Предположим, член правления организации «Чистые улицы — здоровые дети» имеет хорошие отношения с научными работниками в университете. Университет хочет сотрудничать с НПО для осуществления исследовательского проекта. Правление обсуждает проект и приходит к выводу, что такое партнерство положительно скажется на известности НПО и создаст возможности для будущего сотрудничества. Перед принятием решения о дальнейших действиях правлению необходимо посоветоваться с исполнительным директором, у которого могут быть сомнения в отношении возможности НПО принять участие

в новой крупной инициативе. В таком случае правление может решить не утверждать данную инициативу, но снова обратиться в университет, сообщив о возникших беспокойствах, и узнать, может ли университет предоставить ресурсы для привлечения дополнительного персонала и обучения. Тесное сотрудничество правления и исполнительного директора формирует прочное основание для совместного принятия решений.

Подобным образом исполнительному директору для успешного управления НПО необходимо руководство и отзывы правления. Предположим, организация «Чистые улицы — здоровые дети» начала реализацию нового исследовательского проекта, и у исполнительного директора возникли сомнения в отношении результативности работы нового руководителя проекта. Хотя такие вопросы входят в компетенцию исполнительного директора, он может посоветоваться с правлением, чтобы посмотреть на ситуацию с другой точки зрения перед тем, как принимать какие-либо решения по данному делу.

ПОМНИТЕ…

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА-УЧРЕДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ ОТЧИТЫВАТЬСЯ ПЕРЕД ПРАВЛЕНИЕМ

Иногда учредитель НПО решает стать исполнительным директором и нанимает первый совет директоров. И все же исполнительные директора-учредители подотчетны правлению. Учредительное правление требует регулярных отчетов от исполнительного директора и оценивает эффективность его работы.



Привлечение общественности. Мелинда Гейтс, соучредитель фонда Билла и Мелинды Гейтс, разговаривает с сельскими жителями в Уттар-Прадеше, Индия. *(© Bill & Melinda Gates Foundation/Barbara Kinney)*

3. **Создайте коллегиальные отношения между правлением и персоналом НПО, содействующие уважению авторитета исполнительного директора.** Члены правления и сотрудники должны знать друг друга и понимать, что они работают в одной команде. Вы можете способствовать развитию хороших отношений, периодически приглашая персонал на встречи правления, а также побуждая членов правления посещать проекты и знакомиться с сотрудниками. Однако члены правления и сотрудники должны осознавать, что персоналом руководит исполнительный директор. Члены правления ни при каких обстоятельствах не должны пытаться давать персоналу распоряжения или пытаться получить у сотрудников информацию в обход исполнительного директора.

И, самое главное, члены правления и исполнительные директора должны поддерживать регулярное и открытое общение. Если возникает проблема, ее нужно обсудить и попытаться решить до того, как она станет критической. Необходимо понимать, что в отношениях всегда существует определенное напряжение. Порой исполнительному директору может казаться, что правление пытается управлять НПО, и наоборот — правление может думать, что исполнительный директор иногда принимает решения, которые не входят в его компетенцию. Такое напряжение — естественная и важная часть взаимодействия, при котором участники подотчетны друг другу. Достичь уравновешенности в НПО возможно, если все будут открыто и честно высказывать свою точку зрения и понимать, что каждый выполняет свою роль в работе.



ПОМНИТЕ…

ВКЛЮЧАЙТЕ В СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ ЧЛЕНОВ СООБЩЕСТВА

Наличие членов сообщества в правлении — отличный способ обеспечить подотчетность НПО сообществу и восприимчивость к его потребностям. Если деятельность НПО сосредоточена на определенной местности, включите людей, которые там выросли, в состав правления. Если вы защищаете интересы молодых матерей, пусть в правлении будет несколько таких человек. Они обладают необходимыми знаниями и связями, которые сделают вашу работу более эффективной. Предоставляйте новичкам необходимое обучение и поддерживайте их в выполнении руководящих обязанностей правления.

КАК НПО ЗАВОЕВЫВАЮТ ДОВЕРИЕ СООБЩЕСТВА

Один из важнейших активов НПО — хорошая репутация в сообществе. Репутация формируется за счет реализации проектов, соответствующих потребностям людей. Сообщество в свою очередь вознаграждает вас своим доверием. Совет директоров работает вместе с НПО над тем, чтобы завоевать доверие сообщества. Для этого НПО и правлению нужно делать следующее:

1. **Информируйте сообщество о вашей НПО. Сотрудники и члены правления являются своего рода послами НПО.** Они рассказывают членам сообщества о деятельности, принципе работы, ограничениях НПО и требуемых ресурсах. Представители НПО должны рассказывать о проектах, сотрудниках, членах правления, спонсорах и особенно о том, почему спонсоры поддерживают НПО. И, наконец, необходимо поставить общественность в известность о том, что НПО подотчетна им и у представителей сообщества есть право требовать информацию, задавать вопросы и делиться отзывами о работе организации.

2. **Отчитывайтесь о работе НПО перед сообществом.** Помните, что неправительственные организации работают на благо общества и должны отчитываться перед обществом. У всех НПО должны быть определены механизмы отчетности перед сообществом, для которого они трудятся. Это можно делать посредством привлечения членов сообщества к планированию и оцениванию, а также предоставления сведений о результатах работы.

3. **Придерживайтесь этических принципов.** Все члены правления, сотрудники и добровольцы обязаны придерживаться этических принципов в своем поведении. В обязанности правления входит обеспечение реализации этических норм посредством применения исправительных мер при нарушении данных норм. Цель правления

заключается в обеспечении высокого уровня профессионализма за счет открытости НПО и работы в интересах сообщества.

4. Стремитесь обеспечивать прозрачность деятельности.

НПО должна предоставлять членам сообщества доступ к сведениям об организации. Никогда не скрывайте информацию о следующем:

- как работает организация, какие проекты она выполняет или на благо кого служит;
- по какому принципу осуществляется подбор членов правления или персонала;
- как принимаются основные решения и определяются приоритеты;
- откуда поступают и на что расходуются средства.

Некоммерческие организации используют ресурсы (то есть время, средства, навыки и энергию) сообщества для эффективного осуществления работы. Сообщество имеет право знать, чем вы занимаетесь, как используете их ресурсы и каких результатов добиваетесь.

5. Проявляйте честность и уважение по отношению ко всем членам сообщества.

Правление должно донести этот принцип до всех сотрудников и добровольцев НПО. Правление принимает политики, запрещающие всяческие формы дискриминации (например, по вероисповеданию, этнической или национальной принадлежности). Кроме того, правление может выделять ресурсы на обучение и контроль деятельности сотрудников и добровольцев, чтобы не допускать проявлений фаворитизма.

6. Соблюдайте конфиденциальность.

Сотрудники и члены правления НПО могут узнать конфиденциальную информацию об отдельных лицах, например о состоянии их здоровья, финансовом положении или семейных обстоятельствах. В НПО должны применяться



Bachpan Bachao Andolan (BBA), или «Сохраните детское движение», является примером успешного НПО. Оно началось в 1980-х годах с горстки людей, вдохновленных идеей покончить с детским трудом и торговлей людьми. Марши BBA против торговли детьми, как вот этот в Нью-Дели, Индия, распространились по всей Индии и в мире.
(© AP Images/Manish Swarup)

политики по защите такой информации и санкции против тех, кто нарушает положения о конфиденциальности. Это единственная область, в которой прозрачность неуместна!

7. **Просите об отзывах и рекомендациях сообщества.** Это можно делать посредством создания официальных общественных консультативных комитетов (как описывалось выше), а также путем привлечения членов сообщества к планированию. Также можно проводить регулярные опросы, чтобы люди могли делиться своими идеями по поводу улучшения вашей работы, и регулярные собрания с участниками проекта, чтобы узнавать их точку зрения.

В конечном счете доверие — решающий фактор успеха НПО. Доверие завоевывают учредители, сотрудники и добровольцы организации. Правление устанавливает и реализует политики и процедуры, помогающие создать доверительные отношения. Если сообщество доверяет вам, оно будет:

- пользоваться вашими услугами и участвовать в ваших проектах;
- выступать в качестве добровольцев и поддерживать организацию другими способами;
- хорошо отзываться о работе организации, ее сотрудниках и руководителях;
- предоставлять обоснованные отзывы для улучшения работы организации и проектов и воздерживаться от ложных обвинений.

Помните, что вам никогда не удастся сделать счастливыми абсолютно всех. Всегда найдется кто-нибудь, чьи ожидания не оправдались. Но пока вы остаетесь верными своей миссии и придерживаетесь этических принципов, вам будет доверять большинство людей в вашем сообществе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Независимо от того, на каком этапе деятельности находится НПО, совет директоров играет ключевую роль в обеспечении подотчетности, прозрачности и легитимности организации. В начале под этим подразумевается работа с учредителем над определением концепции, миссии и целей организации и обеспечением подотчетности НПО сообществу. По мере роста и развития НПО, появления новых проектов, сотрудников, ресурсов, спонсоров и партнеров правление берет на себя большую ответственность за надзор за деятельностью организации и подотчетностью растущему кругу заинтересованных лиц. Успех любой неправительственной организации зависит от правильно подобранного состава правления и надлежащего выполнения членами правления своих функций.



ПОМНИТЕ…

РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ

К руководящим функциям правления относится рассмотрение и утверждение бюджета. После утверждения бюджета исполнительный директор приступает к его использованию. Если правление решило выделить 5000 долларов на печать, оно не должно в дальнейшем просить исполнительного директора потратить 3000 долларов на новую брошюру. Член правления может внести предложения об экономичной альтернативе, но в конечном итоге распределение средств входит в обязанности исполнительного директора.

5 ПРИВЛЕЧЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОБЩЕСТВЕННОСТИ



(© AP Images/Tony Avelar)

Люди и сообщества — сама суть существования НПО. Независимо от проблем, которые призвана решать организация, все НПО были созданы для улучшения жизни и благополучия людей и сообществ. И все же НПО могут быть не просто гуманитарными организациями, облегчающими страдания людей. Также они могут давать поддержку, побуждая людей реализовывать свои стремления к улучшению жизни. Для достижения этой цели неправительственным организациям необходимо помогать членам сообщества приобретать знания, навыки и уверенность в своих силах для решения проблем и защиты своих интересов.

Для начала НПО может привлечь представителей общественности не только к участию в проектах, но также к планированию, управлению и оцениванию. Существует несколько способов, посредством которых НПО может способствовать участию общества в своей деятельности:

- Инвестирование в развитие лидерских качеств и поддержка новых лидеров в определении проблем, поиске решений и создании планов действий.
- Организация занятий по визуализации, где члены сообщества могут делиться своими мечтами, которые потом нужно объединить в общую концепцию.
- Подготовка членов сообщества, призванная помочь им защищать свои интересы и высказывать мнение выбранным должностным лицам в правительстве.
- Поддержка создания структур и механизмов, посредством которых правительственные должностные лица будут подотчетны гражданам.
- Побуждение людей к участию в выборах.

Привлечение и расширение возможностей взаимосвязаны и усиливают действие друг друга. Когда люди принимают участие в общественной деятельности, они получают новые навыки, приобретают уверенность и учатся высказывать свое мнение, получая возможность управлять своей жизнью. А когда люди чувствуют, что у них есть возможность изменить ситуацию, они более охотно участвуют в жизни общества. В этой главе взаимосвязь привлечения и расширения возможностей сообщества будет проиллюстрирована с помощью еще одной гипотетической организации — «Здоровье для всех».



ПОМНИТЕ…

ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО ВЫ ПОДРАЗУМЕВАЕТЕ ПОД СООБЩЕСТВОМ

НПО по-разному воспринимают понятие «сообщество». Для некоторых сообщество — это географический район: окрестный район, поселок, город или регион. Для других сообщество — это члены определенного этнического меньшинства, языковой группы, возрастной группы или половой принадлежности. А некоторые понимают под сообществом людей, затронутых определенной проблемой, такой как ВИЧ или безработица молодежи. Неправительственной организации необходимо определить сообщество, на благо которого она намерена трудиться..

ПОДГОТОВКА НОВЫХ ЛИДЕРОВ

НПО необходимо подготавливать новых лидеров в сообществах — будь то географические районы или сообщества с общей проблемой. Это можно сделать, развивая навыки людей и предоставляя им возможности занимать руководящие роли. Подготавливая новых лидеров, вы обеспечите дальнейшую работу НПО после ухода учредителей. Что не менее важно, вы помогаете людям, затронутым одной проблемой, принимать участие в поиске ее решения.

Подготовленные лидеры буду содействовать работе НПО разными способами, например:

- рассказывая другим членам сообщества о проблеме;
- оповещая общественность о публичных образовательных кампаниях;
- защищая интересы общества перед правительством или выбранными должностными лицами и посещая совещания или высказывая аргументы;
- побуждая людей участвовать в общественной жизни, высказывать свое мнение и принимать необходимые меры.

Организация «Здоровье для всех» проводила семинары по санитарному просвещению, предназначенные для женщин с низким уровнем дохода, и успешно помогала им правильно относиться к здоровью. Теперь организация хочет учредить проект по обучению женщин с низким уровнем дохода, чтобы помочь им стать активными общественными деятелями для решения вопросов здравоохранения.

НПО собирается привлечь нескольких женщин, участвовавших в семинарах, для еженедельного проведения встреч. НПО будет обращать особое внимание на то, что значит быть лидером, какой тип лидерства необходим в их сообществе и какими лидерами могут быть женщины. В рамках проекта будут организованы тренинги, предназначенные для выработки базовых навыков, таких как:

- анализ проблемы сообщества;
- поиск решений;
- планирование мероприятий и проектов;
- управление задачами, сроками и ресурсами;
- проведение совещаний;
- выступление на публике;
- решение конфликтных ситуаций.

Хотя изучение теории играет важную роль, помните, что люди учатся на практике. Максимальная эффективность программ обучения достигается за счет привлечения участников к определению проблемы, поиску решений и осуществлению выбранного плана действий. В рамках проекта по подготовке лидеров среди женщин организации «Здоровье для всех» участники смогут:

- Определить проблему. Например, они смогут понять, почему столько женщин в их сообществе страдали от заболеваний, которые можно предотвратить.
- Анализировать первопричины. Например, слабое финансирование государственных пунктов первичной медицинской помощи привело к тому, что многим женщинам отказывают в предоставлении такой помощи. Кроме того, сократилось количество кампаний по медицинскому просвещению, финансируемых правительством.
- Определить, что необходимо изменить, и расставить приоритеты. Участники хотят не только возвратить прежнее финансирование, но также улучшить медицинские информационно-образовательные кампании для женщин с низким уровнем грамотности.
- Определить, кто может изменить ситуацию (в данном случае, должностное лицо, наделенное полномочиями по восстановлению финансирования), и решить, какие именно аргументы могут убедить этого человека.



ПОПРОБУЙТЕ…

НАЙДИТЕ ПРИРОЖДЕННЫХ ЛИДЕРОВ В СВОЕМ СООБЩЕСТВЕ

В любом сообществе есть прирожденные лидеры — люди, к которым другие прислушиваются и обращаются за советом. Ими могут быть пожилые люди, которых уважают за жизненный опыт, или молодые, способные мотивировать других. У одних может быть определенное образование, у других — нет. Если вы еще не определили таких людей, спросите об этом членов сообщества при проведении оценки потребностей и возможностей. Затем пригласите этих прирожденных лидеров участвовать в программе.



ПОМНИТЕ…

НАЧНИТЕ С ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧЛЕНОВ СООБЩЕСТВА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НПО

Ваша неправительственная организация будет более успешной, если в ее деятельности будут принимать участие люди, на благо которых вы трудитесь. Ваши проекты будут в большей мере соответствовать их потребностям, и вы сможете вместе выполнять миссию НПО. Члены сообщества будут с большим желанием поддерживать неправительственную организацию и ее работу в дальнейшем. Кроме того, инвестируя в навыки и лидерские возможности людей, для которых вы работаете, ваша НПО расширит творческий потенциал для осуществления миссии организации.



Члены кампании по борьбе с бедностью призывают общественность к поддержке в Лос-Анджелесе (Калифорния). *(© AP Images/Hector Mata)*

- И, наконец, женщины-лидеры смогут побудить других женщин в сообществе к тому, чтобы подписать петицию, отправить письма или устроить пикетирование регионального представительства министерства здравоохранения.

После завершения тренинга для новых лидеров постарайтесь в дальнейшем поддерживать их. Это можно сделать следующим образом:

- Прием на работу. Если организация «Здоровье для всех» обеспечит дополнительное финансирование для расширения образовательных проектов в сфере здравоохранения, она может нанять выпускников программ по развитию лидерских качеств для проведения информационной деятельности, координирования семинаров и даже проведения тренингов.
- Привлечение к деятельности по защите интересов. Если организация «Здоровье для всех» решит выступить за увеличение государственного финансирования, к примеру, учреждений по охране здоровья матери и ребенка, она может пригласить выпускников проекта по развитию лидерских качеств участвовать в разработке кампании, составлении обращений и отстаивании интересов перед должностными лицами.
- Поддержка участия в других общественных проектах и объединениях. Организация «Здоровье для всех» может порекомендовать новых лидеров другим НПО и объединениям, где их могут взять в штат или привлечь в качестве добровольцев. Таким образом, проект по развитию лидерских качеств организации «Здоровье для всех» будет приносить пользу всему сектору.
- Создание возможностей для реализации собственных идей. Если у новых лидеров имеются идеи о проекте, например о кампании по

информированию общественности о важности наблюдения беременности женщин с ВИЧ, организация «Здоровье для всех» может помочь им собрать средства для запуска проекта. Уверенность, которую они почерпнут в данном проекте, может побудить их учредить собственную НПО, которая станет союзником организации «Здоровье для всех».

СОДЕЙСТВИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЮ ШИРОКОЙ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

Помимо подготовки новых лидеров, ваша НПО может содействовать привлечению общественности другими способами. В конце концов не каждый создан быть лидером. НПО может помочь людям, не являющимся лидерами, вносить свой вклад в улучшение жизни сообщества. Прежде всего в осуществлении миссии НПО поможет привлечение широкой общественности.

Существуют разные способы, посредством которых НПО могут содействовать привлечению общественности: от создания возможностей для выражения мнения людей о будущем до побуждения их к участию в выборах. НПО могут играть важную роль в том, чтобы люди осознали, что у них есть свое мнение и право голоса.

Привлечение членов сообщества к формированию концепции

Работая с людьми, которые никогда не высказывали своего мнения по поводу будущего, лучше всего начать с того, чтобы побудить их поделиться своими надеждами и мечтами о своей жизни и сообществе. Организация «Здоровье для всех» может проводить занятия по визуализации с представителями разных сегментов общества, например с молодежью, пожилыми людьми, взрослыми женщинами или мужчинами и с жителями окрестных районов города. На таких встречах можно спросить участников, что бы они изменили в медицинской помощи для своего сообщества, если бы у них была такая возможность?

Организация «Здоровье для всех» в рамках проекта по подготовке лидеров среди женщин может объединить женщин с низким уровнем дохода из окрестных районов, чтобы сформировать общее представление о сообществе, в котором уделялось бы должное внимание здоровью женщин. На занятиях по визуализации часто задаются такие вопросы: какой должна быть жизнь женщин в вашем видении будущего? Как должно выглядеть сообщество? Какие средства должны использоваться для поддержки здоровья женщин?

Организация проектов для общественного участия

Предоставление помощи людям в формировании общей концепции для своего сообщества — первый шаг, позволяющий им увидеть, что они имеют право голоса в формировании своего будущего. Следующий



ЧТО ЭТО?

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

Под привлечением общественности подразумевается ряд действий, направленных на побуждение граждан к выражению своих взглядов и принятию мер для осуществления перемен.

- Помощь в проведении собраний в окрестной местности, уборке территории или проведении культурных фестивалей.
- Участие в качестве добровольца в деятельности НПО или другой общественной группы.
- Посещение совещаний городского совета или предоставление аргументов на общественных слушаниях.
- Участие в собраниях или форумах, предназначенных для обсуждения общественных проблем.
- Написание писем редактору.
- Участие в митингах, маршах и пикетах.
- Голосование.



ПОМНИТЕ…

ЧТОБЫ РАСШИРИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДРУГИХ, ЛИДЕРЫ НПО ДОЛЖНЫ ОТСТУПИТЬ И ПОЗВОЛИТЬ ИМ ДЕЙСТВОВАТЬ САМИМ

Если ваша НПО планирует подготавливать новых лидеров и расширять их возможности, чтобы они могли способствовать переменам в обществе, у лидеров и сотрудников НПО должно быть желание отступить и позволить им действовать самим. Чтобы почувствовать свои возможности, людям необходимо самим нести ответственность за свои успехи и неудачи.

шаг — показать им, что они в силах изменить ситуацию. НПО могут организовывать различные мероприятия, помогающие людям совершать перемены, малые или большие, способствующие улучшению жизни сообщества.

К примеру, организация «Здоровье для всех» может стать спонсором проектов по стенной росписи в окрестных районах, приглашая молодежь рисовать на стенах картины здорового общества. Кроме того, можно организовать «субботники», на которых люди смогут принять участие в уборке улиц и парков. Члены правления НПО также могут оказывать помощь, побуждая спонсоров предоставлять средства для таких мероприятий.

Также НПО может обратиться к правительству за поддержкой данных инициатив. Это будет способствовать налаживанию отношений между должностными лицами, законодателями и общественностью и укрепит связи НПО с правительством. В следующей главе будут более подробно обсуждаться отношения НПО с правительством.

Привлечение членов сообщества к деятельности по отстаиванию интересов

Чрезвычайно важно привлекать членов сообщества к обсуждению проблемы, которую стремится решить НПО. Люди, которых больше всего затронула проблема, будут выглядеть наиболее убедительно перед государственными чиновниками и другими должностными лицами. В странах, где люди обладают достаточной степенью свободы, НПО могут организовывать людей, чтобы они подписывали петиции, писали письма, совершали телефонные звонки и высказывали аргументы. Для эффективной работы НПО важно предоставлять им необходимую информацию и другие средства.

Например, если организация «Здоровье для всех» обращается в министерство здравоохранения для улучшения санитарных условий в регионе, она может привлечь и обучить членов сообщества, чтобы они высказывали свое мнение по этому вопросу. Члены сообщества могут помочь в формировании ключевых сообщений для информационной кампании, а затем представить государственным чиновникам аргументы и факты, подтверждающие влияние плохих санитарных условий на жизнь общества. Было бы особенно



Мать с ребенком участвует в марше Treatment Action Campaign (TAC) перед зданием парламента в Кейптауне, Южная Африка. TAC выступает за доступ к всеобъемлющей профилактике и лечению ВИЧ / СПИДа. Благодаря таким акциям, южноафриканские НПО оказывают более эффективную медицинскую помощь ВИЧ-инфицированным гражданам.
(© AP Images/Obed Zilwa)



ЧТО ЭТО?

ОТСТАИВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ

Деятельность по отстаиванию интересов подразумевает продвижение определенной точки зрения среди должностных лиц, которые в силе изменить ситуацию. Отстаивая интересы перед правительственными чиновниками, можно добиться принятия нового закона или изменения существующего. Отстаивая интересы перед должностными лицами из министерства, можно добиться изменения соответствующих правил и процедур. Многие НПО выступают за увеличение финансирования, выделяемого на решение определенной проблемы, например, связанной с первичной медицинской помощью или образованием. Также НПО могут отстаивать интересы перед крупными предпринимателями, чтобы добиться большей корпоративной социальной ответственности.

эффективно, если бы несколько представителей сообщества рассказали личные истории о том, как пострадало здоровье их детей из-за данной проблемы. Сотрудники организации «Здоровье для всех» могут поработать с членами сообщества над определением основных тезисов и подсказать, как их лучше преподнести. В странах, где политическая обстановка не благоприятствует активной позиции общества, НПО необходимо тщательно обдумать стратегии отстаивания интересов людей. Нужно убедиться, что сообщество хорошо осведомлено о любых рисках репрессий со стороны правительства.

Отстаивание структур управления, поддерживающих участие общественности

В странах, где активная гражданская позиция разрешена законом, но широко не практикуется, НПО могут выступать за создание механизмов привлечения общественности. Сотрудничество НПО поможет добиться следующего:

- принятия требований о том, чтобы местные выборные органы проводили открытые собрания для граждан, где они могли бы высказывать свои взгляды по поводу новых рассматриваемых законов (публичные слушания);
- предоставления министерствам информации от общественности посредством общественных консультативных комитетов или комиссий по надзору и получение ответов на вопросы общества;
- большей прозрачности в процессе принятия решений и доступа граждан к информации, например, публикации результатов голосования или обеспечения доступности определенных документов для общественного контроля;

НПО могут помочь должностным лицам понять ценность таких структур и механизмов, поскольку они помогают им соответствовать требованиям и способствуют общественной поддержке за счет увеличения степени ответственности. В то же время НПО необходимо дать сообществу понять, что должностные лица подотчетны им и граждане имеют право привлекать их к ответственности. Для этого сообществам необходима информация и возможность обращаться к чиновникам — НПО может обеспечить и то, и другое.

Например, организация «Здоровье для всех» возглавляет объединение НПО, которое борется за то, чтобы министерство здравоохранения создало общественный консультативный комитет, предоставляющий информацию и отзывы о здравоохранительных программах министерства. Неправительственные организации считают своей



ПОПРОБУЙТЕ…

ПОМОГИТЕ ЛЮДЯМ РАССКАЗАТЬ О СЕБЕ

Также отстаивать интересы можно, если рассказывать истории, которые помогут должностным лицам понять влияние проблемы, закона или политики на жизнь людей. НПО могут побуждать членов сообщества сделать шаг вперед и поделиться своими историями — будь то убедительные доводы на общественных собраниях или в рамках инициатив НПО по всеобщему образованию и информированию. Это можно сделать, оформив истории в письменном виде, сняв видео и разместив информацию на веб-сайте или в других средствах информации.

обязанностью привлечение и обучение членов сообщества для работы в комитете. Организация «Здоровье для всех» побуждает выпускников проекта по подготовке лидеров среди женщин подавать заявки на вступление в комитет. Неправительственные организации хотят удостовериться в том, что структура комитета не зависит от правительства или определенной НПО.

Побуждение и обучение избирателей

И, наконец, НПО могут привлекать общественность посредством побуждения к голосованию. Если позволяет политическая система, НПО могут регистрировать избирателей, информировать их о важности выборов, финансировать форумы для встреч членов сообщества с кандидатами и побуждать избирателей не пропустить день выборов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Увеличение участия общественности и расширение возможностей — залог успеха НПО в достижении продолжительных изменений. В вашей организации могут быть образцовые методы планирования, управления и руководства, но, если вы не создаете прочную основу, суть которой заключается в подготовке лидеров в сообществе и расширении их возможностей, ваша неправительственная организация может не пережить своих основателей.

Наряду с другими аспектами деятельности НПО, вам необходимо увеличить собственный потенциал для поддержки участия и расширения возможностей сообщества. Для начала необходимо показать сотрудникам, добровольцам и членам правления, что делает НПО для привлечения общественности. Узнайте о политических процессах, постарайтесь понять движущие силы деятельности, определить роль НПО и наладить отношения с правительством.

Также необходимо прислушиваться к сообществу. К чему они готовы и что хотят делать? С чего они хотели бы начать? Некоторые предпочитают ограничиться конкретным районом или определенной проблемой, непосредственно затрагивающей граждан и их семьи. Возможно, потребуется время, чтобы представители общества были готовы открыто высказывать свое мнение по поводу важных политических вопросов.



ПОМНИТЕ…

ГРАЖДАНСКАЯ АКТИВНОСТЬ СЛУЖИТ НА БЛАГО ОБЩЕСТВЕННОСТИ И ПОМОГАЕТ ПРАВИТЕЛЬСТВУ ЛУЧШЕ ВЫПОЛНЯТЬ СВОИ ФУНКЦИИ

Работая с назначенными и выбранными должностными лицами, НПО необходимо постоянно объяснять им, что в конечном итоге участие граждан приведет к улучшению государственной службы и поможет чиновникам выполнять свои обязанности. Кроме того, благодаря этому должностные лица смогут увидеть, что активное привлечение общественности является способом подключения возможностей граждан для улучшения жизни сообществ — это послужит дополнением к собственным достижениям правительства.

Не существует единственно правильного способа привлечения общественности и содействия расширению возможностей. Можно начать с малого, попробовать разные подходы и учиться на практике. Помните: независимо от миссии вашей НПО, чем больше люди будут понимать свои гражданские права и обязанности, тем эффективнее будет ваша организация.

6 ПАРТНЕРСТВА С ДРУГИМИ НПО И ПРАВИТЕЛЬСТВОМ



(© 2012 Thinkstock)

Неправительственная организация (НПО) не может самостоятельно выработать представление об идеальном обществе. Нужды его слишком многочисленны, а проблемы слишком сложны. Для достижения поставленных целей ваша организация должна сотрудничать с другими НПО и правительством.

Взаимодействуя с другими НПО и государственным сектором, вы получите доступ к новым ресурсам, включая финансовую и имущественную поддержку, информацию, опыт и развитие новых навыков. В самом начале НПО необходимо найти помещение, за использование которого не придется платить аренду. Этого можно достичь путем взаимодействия с другими НПО, органами местного самоуправления или университетом. Сотрудничество с другими НПО через университеты поможет вам выйти на новые целевые группы и укрепит общественную поддержку. Вкратце говоря, связи с другими НПО помогут начинающей организации развиться и обрести известность.

Взаимодействие может происходить по-разному: неформально и в повседневной обстановке, либо систематизировано и официально. Ваши отношения должны основываться на постоянном диалоге, который позволит делиться информацией, идеями и опытом. Когда речь идет о разработке проектов, получении прибыли или управлении проектами, ваши отношения могут принять высокоорганизованный характер.

При разработке краткосрочных проектов или долгосрочных стратегических планов основательно подходите к выбору партнера, а также к типу взаимоотношений, которые вы собираетесь с ним установить. В этой главе мы будем рассматривать деятельность гипотетической НПО «Граждане против коррупции», цель которой – искоренение коррупции в местных органах власти. На ее примере мы покажем, какие типы сотрудничества можно построить, и какие проблемы и выгоды они в себе несут.



ПОПРОБУЙТЕ…

СОЗДАЙТЕ КАРТУ НПО

Познакомьтесь с другими НПО, которые находятся рядом с вами или занимаются похожей деятельностью. Нарисуйте карту вашего региона и обозначьте на ней другие НПО. Укажите их род занятий и тип возможного с ними взаимодействия. Это упражнение выявит пробелы, которые вам потребуется устранить.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НАЦИОНАЛЬНЫМИ И МЕСТНЫМИ НПО

Другие НПО могут стать полезными источниками информации, идей, партнеров и союзников по вашему вопросу. Ознакомьтесь с деятельностью НПО, располагающихся в вашем районе, с их задачами, целевыми группами и предоставляемыми услугами. Они могут оказать неоценимую помощь в тех случаях, когда вы только начинаете работу и пытаетесь определить свои цели и нишу. Позже, когда вы начнете планировать новые проекты и дальнейшую деятельность, вам будет полезно узнать, кто занимается похожей работой. Это позволит скоординировать ваши действия и избежать повторений. Стоит также отметить пользу знакомства с неправительственными организациями, работающими в вашей области, но преследующими другие миссии.

Возможно, они обеспокоены вашим вопросом, а потому могут стать надежным союзником.

Также можно узнать об организациях, работающих в вашем направлении в других городах, а также на национальном и международном уровнях. Делясь информацией и полученным опытом, НПО могут учиться друг у друга. Если НПО «Граждане против коррупции» ставит целью борьбу с коррупцией в городском управлении закупок, ей стоит ознакомиться со стратегиями, которые использовали НПО в других городах, а также узнать, насколько они были эффективны.

НПО, работающие в одном направлении, могут координировать свои действия. Таким образом,



Спустя год после разрушительного землетрясения и цунами в Японии, член японской НПО «Ассоциация помощи и содействия» (AAR) проходит мимо руин школы в городе Камаиши. AAR в партнерстве с Международным комитетом спасения помогает распределять помощь людям, которые все еще борются с последствиями стихийного бедствия. *(Courtesy of International Rescue Committee)*

география вашей деятельности может выйти на новые уровни. Действуя сообща, антикоррупционные НПО из разных регионов могут разработать проект федерального закона. Это, в свою очередь, позволит развернуть кампанию в масштабах целой страны и заставить законодательную власть принять законопроект.

Стоит, однако, учитывать, что строительство надежных партнерских отношений – долгий процесс. Зачастую НПО рассматривают друг друга как оппонентов, которые соперничают за ресурсы, поддержку, место под солнцем и даже народное уважение. Чтобы стать партнерами, вам нужно познакомиться и построить доверительные отношения. Начните с простой встречи, на которой можно познакомиться с представителями других НПО.

После этого можно начать делиться информацией касательно деятельности, конференций, тренингов и источников финансирования. В дальнейшем можно поддерживать связь по телефону, электронной почте или с помощью личных встреч. Еще один способ укрепления доверия состоит в поддержке деятельности других НПО. Публикуйте информацию о проводимых ими событиях, посещайте их, участвуйте в волонтерских программах или пишите письма поддержки правительству, выдвигая их кандидатуру на получение финансирования.

НПО «Граждане против коррупции» провела опрос относительно терпимости к коррупции. После были приглашены представители других НПО для обнародования результатов и их обсуждения. Так был установлен канал связи с другими группами, занимающимися борьбой с коррупцией. Подобным образом «Граждане против коррупции» принимает приглашения от других НПО и тем самым расширяет круг союзников.

КООРДИНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

Построив доверительные отношения, НПО могут более эффективно координировать свои действия. Но перед этим стоит убедиться в следующем:

- Общее видение проблемы. Несмотря на то что каждая НПО преследует свои конкретные цели, общее видение проблемы поможет группам со схожими интересами определить общие цели и представить свое послание. Например, если антикоррупционные НПО, действующие в разных частях страны, решают разработать общее видение того, как должно выглядеть правительство, свободное от коррупции, они могут установить национальную платформу, которая станет рулем и ветрилом на пути к поставленной цели.
- Общие цели и продуманная стратегия по их достижению. «Граждане против коррупции» и схожие НПО прекрасно знают, что им могут противостоять те, кто из коррупции извлекают выгоду. Создав объединенный фронт с подобными ей НПО, организация «Граждане против коррупции» минимизировала возможность разобщенности НПО коррупционными элементами и свела их усилия к нулю.



ЧТО ЭТО?

СОЮЗНИКИ

Ваши союзники – это люди, организации или учреждения, которые могут поддержать вашу НПО и сообщество или помочь в достижении поставленных задач. Если ваша НПО сталкивается с недостатком финансирования, что может привести к ее закрытию, союзники могут публично заявить, что ваша деятельность крайне важна и нуждается в помощи. Если вы учредили группу защиты интересов, союзники могут подписать вашу петицию, высказаться в ее поддержку и поучаствовать в организованных вами митингах.



ЧТО ЭТО?

ИНФОРМАЦИОННАЯ ВСТРЕЧА

На информационных встречах НПО могут делиться данными о своей концепции, миссии и ценностях. На них вы можете узнать, кто имеет схожие интересы, и можно ли с ними сотрудничать. Иногда на информационных встречах можно придти к конкретным предложениям о сотрудничестве или партнерстве. Или же вы можете просто договориться оставаться на связи.

- Согласованная сфера деятельности и обучение. Разделите обязанности между сотрудничающими НПО: кто отвечает за распределение данных или кто с какими целевыми аудиториями работает. Таким образом, вы не будете заниматься одним и тем же. «Граждане против коррупции» работает вместе с НПО, которая борется за проведение честных выборов. Обе НПО хотят обучить избирателей выявлять случаи фальсификации и вовремя об этом сообщать. Они понимают, что могут повысить эффективность своей работы, если объединят свои знания и умения путем проведения мастер-классов и обучающих кампаний. Эти шаги позволят им распространить свою деятельность на новые районы.

Координация действий не означает, что вы все должны делать вместе. Вам просто нужно решить, чем вы занимаетесь отдельно, а чем – сообща. Не забывайте, что каждая НПО – самостоятельна, у нее есть свои собственные интересы и механизмы принятия решений.

УПРАВЛЕНИЕ СОВМЕСТНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Нередко бывает так, что между НПО устанавливаются тесные взаимоотношения, и они разрабатывают и реализуют совместные проекты. Совместные проекты могут сулить вам следующее:

- Расширение аудитории и территории охвата деятельности.
- Управление новыми проектами и расширение знаний и умений.

- Привлечение новых ресурсов. Если у вас мало опыта в ведении проектов или недостаточно управленческих ресурсов, вы можете не получить грант от крупных фондов или государственных организаций. Сотрудничество с более опытными НПО поможет вам добиться финансирования.

Предположим, организация «Граждане против коррупции» назначает информационную встречу другой НПО, действующей в том же районе. Она занимается культурой и искусством. Организации начинают обсуждать возможность выйти на аудиторию с низким уровнем образования. Они решают организовать уличное театральное представление, на котором прозвучат антикоррупционные лозунги. Сотрудничая, антикоррупционная НПО учится организовывать театральные представления, а другая НПО узнает о борьбе с коррупцией.

Большое дело начинается с малого. Например, ваша НПО может вместе с другой группой организовать разовый тренинг, от которого каждый получит пользу. После вы проанализируете, что удалось сделать, а что – нет, кто и какую пользу извлек, и стоит ли вам дальше работать вместе.



ЧТО ЭТО?

ГРУППА ПО ЗАЩИТЕ ИНТЕРЕСОВ

Группой по защите интересов называется группа НПО, иногда при участии иных гражданских организаций, которая выступает за изменения законодательства, курса политики или нормативных положений. Группы могут работать как над конкретным вопросом, например, каким-то одним законом, так и над рядом изменений.

Учреждение группы по защите интересов? Члены акции протеста «Захвати Уолл-стрит» обсуждают насущные проблемы в Филадельфии.
(© AP Images/Alex Brandon)

СОЗДАНИЕ ГРУПП ПО ЗАЩИТЕ ИНТЕРЕСОВ

НПО, намеренные изменить закон или направление политики, имеют больше шансов добиться успеха, если будут работать вместе. Для эффективной деятельности требуется большое количество заинтересованных людей. Чем больше ваша команда, тем громче ваш призыв и тем сильнее давление, которое вы можете оказать. Если объединение уже существует, вступайте в него. Если нет – подумайте над его созданием. Таким образом, вы станете лидером среди других НПО. Правда, не забывайте о времени и обязательствах, которые вы на себе берете. Вы также можете нанять квалифицированный персонал или членов правления, которые смогут грамотно распорядиться и временем, и ресурсами.

Вернемся к организации «Граждане против коррупции» и их борьбе по искоренению коррупции в местном управлении закупок. Неплохо было бы создать объединение из НПО, действующих в разных сферах, таких как здравоохранение, образование и коммунальное хозяйство. Все они хотят подписать договор с городскими властями, а потому вопрос коррупции для них очень актуален. Организация «Граждане против коррупции» осознает это и решает сформировать прочное объединение. Теперь вы действуете единодушно и скорее добьетесь реформы в местном управлении закупок.

Чтобы объединение не развалилось, учитывайте в вашем соглашении следующее:

- Общие обязательства, основанные на общих ценностях и концепции.
- Понятная роль и сфера ответственности для каждого партнера.
- Четкий механизм принятия решений.
- Прозрачность и открытый диалог. Четко определите, какой информацией вы делитесь, а какой нет, а также как вы ей делитесь: посредством почтовых рассылок, телефонных переговоров или встреч.
- Согласованные меры урегулирования конфликтов и разногласий.



ПОМНИТЕ…

ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНЫ ПОЗАБОТИТЬСЯ ОБ УСТАНОВЛЕНИИ СОТРУДНИЧЕСТВА

Члены правления – послы вашей НПО. Используйте их связи, чтобы взаимодействовать с другими НПО.



ПОПРОБУЙТЕ…

ОБЪЕДИНЯЙТЕСЬ И РАСТИТЕ

Когда вы только начинаете свой путь, у вас мало опыта и ресурсов, объединение с финансируемой и стабильной НПО поможет вам выработать навыки планирования и управления проектами. Если вы хотите, чтобы стабильная НПО приняла вас в качестве младшего партнера, у вас должно быть то, что вы можете предложить ей взамен. Например, у вас могут быть налажены связи с сообществом, внимания которого другая НПО так добивается. Опыт, который НПО накапливает посредством сотрудничества, повысит будущие шансы на получение финансирования уже собственными силами.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ НПОs

Взаимодействие с международными НПО позволят вашей небольшой организации получить доступ к информации о мировых стандартах и практиках. Это благоприятно скажется на вашей работе. Международные организации – это те важные связи, которые могут при необходимости поддержать или защитить вас. С помощью своих международных партнеров организация «Граждане против коррупции» изучает международные соглашения, модели законов других стран и стратегии объединения, которые зарекомендовали себя эффективными. Госслужащие и предприниматели – не самые лучшие партнеры в борьбе с коррупцией. Чем больше у вас связей с антикоррупционными НПО на национальном и мировом уровнях, тем больше людей будут о вас знать и просить о вашей помощи.

Сотрудничество с международными НПО может вызвать ряд вопросов у местных организаций. Международные НПО располагают большей территорией охвата и большим количеством ресурсов, и потому, как правило, диктуют свои условия. Но они все равно нуждаются в малых НПО. Международные

НПО мало осведомлены о местных проблемах и не располагают информацией о ваших взаимоотношениях с местными заинтересованными лицами. Вам есть что предложить. Помните это.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПРАВИТЕЛЬСТВОМ

Чтобы достигать поставленных целей, НПО должны сотрудничать с правительством, будь оно избранные или назначенные должностные лица. Иногда эти отношения могут носить оппозиционный характер, а иногда они могут носить характер сотрудничества.

Задача НПО – обеспечивать подотчетность правительства. Периодически НПО может наблюдать за деятельностью того или иного правительственного ведомства или народного избранника с целью контроля их деятельности и расхода бюджетных ресурсов. Если НПО неудовлетворенны их работой, то они вправе озвучить свое мнение и потребовать реформ.

Допустим, групп по защите интересов, созданной организацией «Граждане против коррупции», удалось задуманное: в местном управлении закупок приняли антикоррупционный план, а НПО назначила уполномоченного наблюдателя. Следующей ее целью должен быть контроль исполнения этого плана.

НПО также должны предоставлять властям сведения о территории охвата своей деятельности, способах обучения и оказываемых услугах. НПО и правительство могут сотрудничать, чтобы удовлетворять нужды общества, управлять совместными проектами или проводить общественные кампании. Так, например, встретившись с новым антикоррупционным наблюдателем управления закупок, НПО «Граждане против коррупции» осознала необходимость сообщить другим организациям о новых правительственных процедурах заключения контрактов, принятых с целью противодействия коррупции. В качестве жеста доброй воли НПО предложила сделать это за собственный счет и не прибегать к финансовой помощи правительства.

Создание партнерских отношений с правительством занимает довольно долгое время. В министерствах вам необходимо найти союзников – влиятельных людей, разделяющих ваши ценности, концепцию и цели. Затем необходимо создать доверительные отношения.

НПО должны очень внимательно подходить вопросу сотрудничества с министрами и народными избранниками. Когда между вами установятся прочные отношения и вы станете союзниками, перед вами откроются новые горизонты. Тем не менее, необходимо помнить, что если власти не справляются со своей работой, молчать об этом нельзя. Иногда сотрудничество с правительством может быть губительным для НПО. Это касается тех случаев, когда оно не пользуется доверием у населения, проводит жесткую политику или задействовано в коррупции.



ПОПРОБУЙТЕ…

ОПРЕДЕЛИТЕ ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА

Когда НПО начинают координировать свою работу, необходимо определить основные правила. Даже если у вас неофициальное объединение, необходимо достичь консенсуса относительно правил встреч, общения и проектов, которые вы будете выполнять совместно.



ПОПРОБУЙТЕ…

ПОДЕЛИТЕСЬ РЕСУРСАМИ

Когда ваша и другая НПО понимают, что у вас схожая концепция и цели, имеет смысл объединить ваши знания и ресурсы: программы подготовки, инструменты воздействия, информационные сводки, списки контактов и т. д. Вы также можете подготавливать персонал друг друга в тех областях, где вы располагаете знаниями, сведениями и навыками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Прочные отношения основываются на общих целях, доверии и взаимовыгоде. Вне зависимости от того, на каком этапе пути находится ваша НПО – вы только приступили к работе или уже являетесь общепризнанной организацией – необходимо уделять время и силы организации сотрудничества с другими НПО и правительством. Несомненно, со временем отношения будут меняться, но они всегда будут влиять на самодостаточное развитие НПО.



ЧТО ЭТО?

ПРАВИТЕЛЬСТВУ НУЖНЫ НПО

Правительство и НПО нужны друг другу для достижения своих целей. Тесные отношения НПО с сообществами, интересы которых они представляют, позволяют им привлечь внимание людей, недоступных правительству. Используя свою неподдельную гибкость и креативность, НПО могут заполнить пробелы там, где власти бессильны.



ЧТО ЭТО?

РОЛЬ НПО В КАЧЕСТВЕ НАБЛЮДАТЕЛЯ

Во время контроля деятельности правительства НПО отмечает недочеты в его работе и пытается выработать для них решения. Иногда НПО сосредотачивается на конкретном вопросе и тогда дает рекомендации относительно нового закона или стратегии. В других случаях НПО следит за качеством исполнения закона или направления политики. Для обеспечения эффективной и надежной работы необходимо, чтобы персонал НПО, занимающийся мониторингом, был компетентен и беспристрастен.

7 СПОНСОРЫ – ФОНДЫ, КОРПОРАЦИИ, ЧАСТНЫЕ ЛИЦА



(© 2003 2012 Shutterstock Images LLC)

НПО необходимы средства для выплаты зарплат, материального обеспечения и финансирования программ. Как их найти небольшой НПО со слабым финансированием? Это можно сделать, выстроив взаимоотношения со следующими тремя источниками финансирования:
- фонды;
- корпорации/компании;
- частные лица.

Проанализируйте, подвергнется ли риску доверие к НПО в результате государственного финансирования и ухудшится ли эффективность организации из-за соблюдения условий гранта? НПО необходимо взвесить все возможности, преимущества и недостатки, связанные с государственным финансированием.

Если рассматривать в качестве источников финансирования фонды, корпорации и частных лиц, у каждого есть свои преимущества и недостатки. По сравнению с частными лицами, в фонды и корпорации легче обратиться, они выделяют большие гранты и зачастую предоставляют финансирование на длительное время. Возможно, в дальнейшем ваша организация сможет собрать достаточно средств от частных лиц, но обычно на это уходит очень много времени. Важно помнить, что организация не должна зависеть от одного источника финансирования. Создайте базу из разных источников финансирования, чтобы при уходе одного спонсора вы могли заручиться поддержкой других для выполнения своей задачи.

В этой главе представлена гипотетическая неправительственная федерация инвалидов «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!». Задача данной организации состоит в расширении возможностей инвалидов через защиту их интересов и проведение образовательных и профессиональных проектов, благодаря которым они смогут стать полезными и уважаемыми членами общества. В этой главе показано, как организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» налаживает отношения с фондами, корпорациями и частными спонсорами.



ЧТО ЭТО?

РЕСУРСЫ

Ресурсы – это все, что необходимо НПО для осуществления своей задачи, в том числе средства, люди, место для встреч, оборудование, материалы, навыки, опыт и связи. Для оплаты ресурсов необходим сбор средств. Хотя участие добровольцев играет важную роль, обычно для реализации проектов НПО необходим оплачиваемый персонал. Для всего остального можно попытаться найти неденежные пожертвования. Когда компания, другая неправительственная организация или частное лицо предоставляют место для проведения встреч, компьютеры или продукты питания для собраний сообщества, это называется неденежными пожертвованиями.

ФОНДЫ

Как и в случае с НПО, работа фондов направлена на улучшение жизни и положительные изменения в обществе. Вместо непосредственного участия в деятельности или защите интересов людей фонды предоставляют финансирование НПО.

Еще одна схожая с НПО черта состоит в том, что у каждого фонда есть своя миссия и приоритеты. Некоторые фонды учреждаются состоятельными семьями, которые хотят сделать что-то полезное для общества. Такая семья определяет задачи и приоритеты фонда. Семья, в которой есть ребенок с ограниченными возможностями, может направить средства в НПО, работающие в интересах инвалидов. Или семья, которая добилась успеха, начав в роли бедных иммигрантов, может передать средства для помощи иммигрантам или рабочим мигрантам.

Другие фонды учреждаются и спонсируются корпорациями. Такие фонды ищут возможности увеличить известность и улучшить репутацию корпораций-учредителей посредством добрососедских отношений.

Как найти фонды?

- Спросите коллег. Поговорите с представителями других НПО и другими партнерами. Например, информация о разнообразных фондах может быть у тех, кто работает в правительстве или университетах.
- Спросите имеющихся спонсоров. Если ваша НПО уже пользуется поддержкой фонда, проконсультируйтесь у имеющихся спонсоров. Многие из них с радостью предоставят полезные рекомендации.
- Воспользуйтесь Интернетом. Вы можете попробовать найти фонды в Интернете. Можно поискать в Центре фондов, а также на веб-сайте www.fundsforngos.org. Также можно выполнить поиск, используя фразу «фонды в поддержку х в стране х».
- Посмотрите списки спонсоров неправительственных организаций, схожих с вашей, на их веб-сайтах, в годовых отчетах и других публикациях.

Когда вы найдете фонд, изучите его веб-сайт, чтобы определить следующие моменты:

- Предоставляет ли фонд финансирование в вашей местности? Некоторые спонсоры ведут деятельность во всей стране, а некоторые – лишь в небольших регионах или даже в определенных городах.
- Соответствуют ли приоритеты фонда вашей работе? Интересы одних спонсоров охватывают широкий спектр проблем, а другие фонды сосредотачиваются на какой-то конкретной деятельности. Обращайте внимание не только на указанные приоритеты спонсора, но также на НПО и проекты, для которых он выделял финансирование. Эта информация, представленная на веб-сайте спонсора, поможет вам определить, соответствует ли деятельность вашей НПО интересам спонсора.
- Предоставляет ли фонд тот вид гранта, который вам нужен? Необходимо обратить внимание на такую деталь, как средняя сумма гранта фонда.



Фонды нуждаются в сильном руководстве и видении, таких, как олицетворяют соучредители Фонда Билла и Мелинды Гейтс. Супруги Гейтс посетили один из своих проектов на заводе по обработке маниоки в Карсане, Нигерия. *(© Bill & Melinda Gates Foundation)*



ЧТО ЭТО?

ФОНДЫ

Фонд – это организация, учрежденная с целью предоставления средств для программ на благо обществу. Фонды предоставляют гранты в поддержку научных, образовательных, культурных, религиозных и других благотворительных инициатив. Не все фонды содержат слово «фонд» в своем названии, и не все организации, именуемые «фондами», предоставляют гранты.

Некоторые фонды предоставляет только очень крупные гранты, обходя стороной просьбы от небольших, зарождающихся НПО. Другие поступают наоборот, спонсируя маленькие НПО на начальном этапе их деятельности. Некоторые финансируют новые, экспериментальные проекты, а некоторые – только те проекты, которые уже хорошо зарекомендовали себя.

Определив целевые фонды, узнайте о процедурах и сроках подачи заявок. Нужно ли для начала направить спонсору краткое письмо-представление или лучше отправить полное предложение? Предусмотрены ли спонсором определенные сроки, или же он готов рассматривать письма и предложения в любое время? И, наконец, узнайте имена сотрудников, ответственных за вашу сферу деятельности или географический район. Если данная информация не указана на веб-сайте, позвоните по телефону или свяжитесь с фондом по электронной почте.

Как получить финансирование от фондов?

Получить грант фонда довольно непросто, особенно в первый раз. Требуется немало времени на определение и изучение фондов, налаживание отношений и разработку серьезного предложения, соответствующего правилам и критериям фонда.

У неправительственной организации будет больше вероятности получить финансирование, если у нее хорошие отношения с фондом. Как этого можно достичь?

- Попросите тех, кто знаком с фондом, представить вас..
- Пригласите представителей фонда посмотреть на вашу работу в действии. Изучите веб-сайт спонсора, чтобы узнать о его предпочтениях в отношении прямого личного контакта. Одни фонды предпочитают личное обращение со стороны НПО, а другим это не нравится. Если в правилах отсутствуют указания по этому поводу, можно позвонить спонсору, отправить письмо по электронной почте или направить письмо-представление.
- Если у вас есть информационный бюллетень в печатном или электронном формате, отправьте последнюю версию потенциальным спонсорам.

Шансы получить поддержку повышаются, когда фонды знакомы с вашей работой и ее качеством.

И, наконец, помните, что помимо отношений существуют другие важные факторы, которые необходимо принимать во внимание. Для получения финансирования необходимо хорошо работать, отвечая потребностям сообщества и показывая видимые результаты. Кроме того, нужно представить соответствующую информацию в понятном, лаконичном и убедительном предложении.



ПОПРОБУЙТЕ…

ЕСЛИ НПО ТОЛЬКО НАЧАЛА СВОЮ РАБОТУ

Что делать, если вы только что учредили НПО, не обладаете опытом ведения проектов или получения финансирования и не можете показать видимых результатов? Вот некоторые полезные советы:

- Продемонстрируйте, что вы документально представили то, что необходимо для НПО и предполагаемых проектов.
- Продемонстрируйте, что у вас есть четкий, хорошо продуманный план решения проблем с измеримыми результатами.
- Продемонстрируйте квалификацию учредителей, членов правления и персонала – даже в новой НПО учредившие ее люди обладают определенным опытом!

Помните, что, как указано в главе 6, вы можете расширять возможности и приобретать опыт, на первых порах сотрудничая с более крупной НПО, а затем самостоятельно налаживая отношения с фондами.



ПОПРОБУЙТЕ…

ЗАПРАШИВАЙТЕ КОММЕНТАРИИ ПРИ ОТКЛОНЕНИИ ЗАПРОСА

Если ваш запрос о финансировании отклонен, вы можете связаться с фондом и попросить предоставить комментарии по вашему предложению. Некоторые охотно поговорят с вами, хотя некоторые могут отказаться. Иногда первое предложение является своего рода представлением вашей НПО. Поэтому не огорчайтесь, если в первый раз вам отказали. Не прекращайте попыток построить с компанией отношения. Иногда для получения гранта приходится подавать заявки несколько раз.

КОРПОРАЦИИ

НПО может получать поддержку и ресурсы со стороны частного сектора, местных компаний, а также отечественных и международных корпораций. Они могут быть партнерами в разработке решений социальных проблем и союзниками в инициативах по защите интересов общественности. И все же НПО необходимо проявлять осторожность, обращаясь за поддержкой к деловому сообществу. Убедитесь, что бизнес и репутация потенциального корпоративного партнера соответствуют вашим ценностям, и что это сотрудничество будет действительно полезно для сообщества, на благо которого вы трудитесь.

Как корпорации поддерживают НПО?

Так же как НПО стремятся найти возможности, корпорации стараются сделать что-то полезное для общества – не только жертвуя деньги, но также делясь временем и опытом. Такое содействие улучшает репутацию корпорации. Кроме того, правительства в некоторых странах применяют налоговые льготы, побуждающие корпорации делать пожертвования в адрес НПО.

В целом корпорации предоставляют помощь НПО по одному из следующих каналов:

- Корпоративный фонд, действующий независимо от корпорации;
- Программа корпоративных пожертвований под управлением центрального офиса;
- Маркетинговый отдел, посредством которого корпорация может финансировать мероприятия. Спонсорство мероприятий воспринимается скорее как рекламная деятельность, а не как благотворительный взнос.
- Управляющие корпораций, которые могут по своему усмотрению делать небольшие подарки – в денежной или неденежной форме – местным НПО.

Организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» нашла корпорацию, которая производит продукты и разрабатывает технологии для инвалидов. Это существенно расширяет возможности НПО. Если в корпорации имеется собственный фонд, организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» может направить фонду предложение о спонсировании обучающей программы о навыках безопасной жизнедеятельности. Или же организация может принять участие в программе вкладов корпорации и попросить о неденежном пожертвовании, например, о предоставлении мобильных телефонов, адаптированных корпорацией для людей с ограниченными возможностями. И, наконец, если организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» сотрудничает с другими НПО в рамках организации ярмарки вакансий, она может пригласить корпорацию



ПОМНИТЕ…

ВЫПОЛНИТЕ ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Узнайте как можно больше о потенциальных спонсорах перед тем, как обращаться к ним. Во всех фондах и благотворительных корпоративных программах имеются собственные задачи, приоритеты, руководства и процедуры. Некоторая информация может быть представлена в каталоге спонсоров. Если у фонда или корпорации имеется веб-сайт, такую информацию можно найти на нем. Не бойтесь беседовать с персоналом спонсора. Определите, к кому лучше всего обратиться, и «выполните домашнее задание», как следует продумав вопросы.



Финансирование поступает от международных неправительственных организаций, учреждений и правительств. Представители НПО, учреждений ООН, местные руководители и другие участники общаются за круглым столом на мероприятии под названием «Сельские женщины говорят», организованном НПО «Комитет по положению женщин» в Церковном центре при ООН в Нью-Йорке. Подобные мероприятия способствуют установлению контактов. *(UN Women/Ryan Brown)*

стать спонсором мероприятия. В свою очередь, НПО может разместить название корпорации на баннере и в программе мероприятия.

Как найти корпоративных спонсоров?

Вы наверняка знаете национальные, региональные и международные корпорации в своей стране, городе и сообществе. Возможно, вы покупаете их продукты или, если у корпорации есть фабрика или представительство в вашем сообществе, вы знаете людей, которые там работают. Посмотрите на разные продукты, которые приобретают и используют люди в вашем сообществе. Какие торговые марки мобильных телефонов, закусок или теннисной обуви пользуются особой популярностью? Корпорации, которые производят эти товары, связаны с сообществом, формирующим рынок или трудовые ресурсы для таких корпораций. Узнайте, как эти корпорации поддерживают НПО и как к ним можно обратиться за поддержкой.

Попросите коллег в других НПО поделиться контактными данными представителей корпораций, в частности, узнайте имена сотрудников, которые, вероятнее всего, смогут оказать помощь. Помните, что, если вы просите других делиться информацией, вам самим нужно это делать охотно. Сотрудничество неправительственных организаций позволяет получить дополнительные ресурсы, способствующие достижению целей.



ЧТО ЭТО?

КАТАЛОГИ ФОНДОВ

Центр фондов, расположенный в Соединенных Штатах, на протяжении десятилетий собирал информацию об американских и международных фондах. Материалы Центра фондов можно найти в Интернете. Зайдите на веб-сайт www.foundationcenter.org и выберите «Найти спонсоров», чтобы получить информацию о международных спонсорах.

Как получить финансирование от корпораций?

Как и в случае с фондами, необходимо построить личные отношения с ключевыми сотрудниками корпораций. Однако к корпорациям нужно обращаться не так, как к фондам. Корпорации предпочитают деловой подход к финансированию и хотят видеть «окупаемость» от своих «вложений». НПО необходимо продемонстрировать эту окупаемость.

Например, организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» определяет количество инвалидов, прошедших обучение по поиску работы и самостоятельному проживанию. Также организация демонстрирует долгосрочное влияние своей деятельности посредством исследований. Например, она добилась большего общественного признания того факта, что люди с ограниченными возможностями являются полезными членами общества.

НПО также необходимо показать, как корпоративная поддержка неправительственных организаций улучшает репутацию и деловые цели компании. Организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!», обращаясь к корпорациям, делает особый акцент на следующих факторах:



Существует множество мероприятий по сбору средств. Например, на этом мероприятии люди покупают товары в поддержку благотворительной акции. *(© AP Images/The Tribune Democrat/John Rucosky)*



ПОПРОБУЙТЕ…

ИССЛЕДУЙТЕ ВЕБ-САЙТ КОРПОРАЦИИ

Перейдя на главную страницу корпорации, попробуйте найти одну из подобных ссылок:

- Корпоративная социальная ответственность
- Права человека
- Права трудящихся
- Общественные инициативы
- Отношения с общественностью
- Вклад в общество
- Влияние на жизнь общества

По таким ссылкам можно найти основную информацию о практиках финансирования корпорации.

- Мы предоставляем обучение, способствующее улучшению навыков ваших будущих трудовых ресурсов.
- Мы проводим общественные мероприятия (например, санитарно-просветительные ярмарки и ярмарки вакансий, культурные мероприятия, художественные выставки и представления), способствующие узнаванию корпорации.
- Сообщество, на благо которого мы служим, представляет собой потенциальный рынок, и мы можем помочь корпоративным спонсорам больше узнать о нем.
- Отношения с нашей НПО имеют образовательную ценность для сотрудников корпорации и общественности.

Корпорации стремятся к известности, а организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» может ее обеспечить. Организация убедила корпорацию выделить финансирование на строительство учебного центра для людей с ограниченными возможностями. Решающим фактором для положительного решения корпорации стало обещание НПО разместить название корпорации на видном месте.

Помните, что некоторые спонсоры предпочитают быть первыми инвесторами в «следующий большой проект». Представьте свой запрос о финансировании как возможность инвестировать в перспективную новую идею с огромным потенциалом роста. Впоследствии, по мере достижения потенциальных целей, корпорация может по праву претендовать на признание своего вклада в успех организации.

ЧАСТНЫЕ ЛИЦА

Частные лица могут быть важным источником поддержки НПО – не только в странах с сильной экономикой или среди людей с высоким уровнем дохода. Частные лица с разным уровнем достатка в разных странах мира все в большей мере поддерживают неправительственные организации, которые стремятся улучшить их жизнь и ситуацию в обществе. Помощь частных спонсоров составляет значительную часть средств, жертвуемых НПО.

Во всех культурах и вероисповеданиях существуют давние традиции дарения. Однако идея жертвования средств НПО возникла недавно. Чтобы сформировать фундамент для получения поддержки от частных лиц, необходимо начать с информирования людей о данном секторе и работе НПО. Разработайте основательный план и продумайте подход. Попробуйте собрать персонал,



ЧТО ЭТО?

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В наше время корпорации широко применяют принцип корпоративной социальной ответственности. По сути, это совокупность принципов, посредством которых корпорация стремится вести социально-ответственную деятельность, содействуя продвижению интересов общественности и внося свой вклад в жизнь общества.



ПОПРОБУЙТЕ…

ПИСЬМЕННАЯ ИНСТРУКЦИЯ В ОТНОШЕНИИ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Использование такой инструкции эффективно по нескольким причинам:

- Письменная инструкция – это документ, который персонал, правление и добровольцы могут использовать при любых обстоятельствах, избегая непоследовательности.
- Когда в НПО начинаются работать новые сотрудники, члены правления или добровольцы, письменная инструкция помогает им узнать об организации.
- Если вам приходится отказаться от подарка, но вы хотите сохранить отношения со спонсором, письменная инструкция поможет выйти из неловкой ситуации.

правление, добровольцев и членов сообщества, чтобы обсудить традиции дарения в вашей местности и определить, когда, где, как и почему люди делают пожертвования.

Как привлекать частных лиц?

Частным спонсором может быть кто угодно – как люди, принадлежащие к вашему географическому, этническому или религиозному сообществу, так и другие. Среди них могут быть друзья, соседи или сотрудники членов правления, добровольцев или персонала. Оглянувшись, вы увидите, что вокруг находятся люди, которые поддерживают вас и готовы жертвовать, если вы об этом попросите.

Соберите группу из членов правления, персонала, добровольцев и участников проекта. Составьте список знакомых вам людей, которые верят в вашу работу и могут сделать свой вклад – маленький или большой. Подумайте о членах сообщества, получивших от вас помощь, которые выступали добровольцами, делали неденежные пожертвования или предлагали консультационную помощь (профессор университета или владелец предприятия). Составьте список людей, которые не знают о вашей работе, но могут ею заинтересоваться. Для этого лучше не перечислять отдельных лиц, а подумать о категориях или группах людей, которые являются потенциальными жертвователями.

Как получить пожертвования от частных лиц?

Просить о финансовой помощи непросто. Намного легче обращаться к фондам и корпорациям, чем к частным лицам. На веб-сайтах фондов и корпораций можно узнать, поддерживают ли они вашу миссию, и предположить, примут ли они вашу заявку на грант. А в случае с частными лицами необходимо быть более осторожными, чтобы не поставить их в неловкое положение. Например:

- Когда вы проводите мероприятие, например, выпускной вечер для участников проекта, общественное празднование или день открытых дверей в новом центре, приглашайте на него всех заинтересованных лиц. В конце мероприятия упомяните о том, что будете благодарны за пожертвования.
- Минимум раз в год сообщайте сообществу, заинтересованным лицам и жертвователям о том, что ваша НПО проводит кампанию по сбору средств. Это можно сделать посредством писем, электронной почты, текстовых сообщений и веб-сайтов, предоставив подробные указания о том,



ЧТО ЭТО?

СБОР СРЕДСТВ СРЕДИ ШИРОКИХ МАСС

Термин «широкие массы» относится к сообществам и людям, которых непосредственно затрагивает какая-то проблема. Следовательно, термин «сбор средств среди широких масс» означает сбор средств среди сообществ и людей. Многие учредители думают: «Как можно собирать средства среди частных лиц? Среди них нет состоятельных людей!» Большинство общинных организаций пользуются поддержкой многих людей, которые хотят поделиться тем немногим, что у них есть, если их об этом попросят. Именно в этом заключается суть сбора средств среди широких масс. Даже люди с очень скромным достатком могут немного пожертвовать или оказать помощь в инициативе по привлечению средств. Если собрать вместе небольшие пожертвования, может получиться значительная сумма.



ПОПРОБУЙТЕ…

ПРАКТИКУЙТЕСЬ ПРОСИТЬ!

Необходимость просить деньги может казаться отпугивающей, особенно когда приходится делать это лицом к лицу. Возможно, застенчивому человеку понадобится немного потренироваться, чтобы научиться достойно участвовать в сборе средств. Убедитесь, что НПО имеет все необходимое для такой тренировки.

как можно сделать пожертвование. Вывесите плакат в своем офисе.

бедитесь, что кампания по сбору средств соответствует вашей аудитории. Ведь вы не будете пытаться продать булочки человеку, который соблюдает пост или сидит на диете. Ваша просьба о средствах должна соответствовать образу жизни и традициям данной аудитории.

Поставьте цель в отношении суммы, которую хотите собрать от частных лиц, и огласите ее. Сообщите людям, что вы сможете сделать X, если соберете Y.

Запоминайте всех, кого встречаете и кто посещает ваши мероприятия, чтобы и в дальнейшем приглашать их. Ведите учет тех, кто делает пожертвования, чтобы поблагодарить их. Простое «Спасибо!» покажет людям, что их помощь ценят. Большинство людей, делающих пожертвования, всего лишь хотят:

- услышать личное «Спасибо!» вскоре после того, как сделают дар;.
- знать, что средства используются по плану;
- знать, что их подарок действительно оказался полезен.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ СООБЩЕСТВ

Составляя планы по сбору средств, подумайте о том, как можно привлечь сообщество. Не думайте, что люди не в состоянии делать финансовые пожертвования или участвовать в инициативах по сбору средств из-за низкого уровня достатка и образования. Зачастую те, кто получают помощь от НПО, больше всего стремятся сделать все, что в их силах.

Организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» формирует группу по сбору средств, в которую входят участники проекта, члены их семей и добровольцы. Они решили сделать десерты и продать их, а вырученные средства передать НПО. Помните, что, чтобы получать деньги, нужно их тратить. Таким образом, организация «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» покупает муку, яйца, сахар и другие продукты, необходимые для приготовления десертов. Возможно, в первый раз они не получат прибыли. Однако при работе с широкими массами сбор друзей играет практически такую же важную роль, как сбор средств. Во время продажи десертов добровольцы организации «ЭТО В НАШИХ СИЛАХ!» расскажут людям о своей замечательной организации и заведут новых друзей, которые в будущем могут поддерживать НПО, делая пожертвования или помогая в качестве добровольцев.

СОХРАНЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ СО СПОНСОРАМИ

Все спонсоры – фонды, корпорации и частные лица – ценят честность, прозрачность и уважение. Самые лучшие, долговечные и продуктивные отношения основываются на доверии. Как можно завоевать это доверие?

- Будьте максимально точными, правдивыми и четкими. Это защитит репутацию вашей организации и сектора в целом.
- Убедитесь в точности всех письменных материалов и правильности преподнесения информации представителями, выступающими от имени организации.



ПОМНИТЕ…

НПО НЕОБХОДИМО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ КОРПОРАЦИИ

Так же как потенциальный корпоративный спонсор будет учитывать достижения НПО, вам необходимо обращать особе внимание на результаты работы корпорации в вашем сообществе и за его пределами. Хотя все корпорации хотят улучшить репутацию в обществе, вы наверняка не захотите связываться с корпорацией, которая пытается восстановить свою репутацию после причинения вреда людям или окружающей среде.

- Будьте готовы объяснить, на что идут средства НПО. Составляйте четкие, точные и актуальные финансовые отчеты.
- Выполняйте условия, оговоренные спонсорами. Можете ли вы использовать средства по своему усмотрению или же существует требование потратить их за определенный промежуток времени или реализовать определенную программу или мероприятие? Ожидает ли спонсор каких-то конкретных результатов? Должны ли вы упоминать имя спонсора в материалах, изготавливаемых на предоставленные им средства? Перед тем как принять пожертвование, оговорите все условия.

УПРАВЛЕНИЕ СБОРОМ СРЕДСТВ

Выстраивание отношений и получение финансирования от фондов, корпораций и частных лиц – достаточно трудоемкое дело. Необходимо привлекать персонал, правление, добровольцев, участников проекта и других членов сообщества. Подумайте о распределении обязанностей, чтобы исполнительный директор и другие сотрудники разрабатывали предложения для фондов и корпораций, а члены правления и добровольцы занимались сбором средств от частных лиц. Чаще всего просьбы членов правления звучат убедительно, поскольку их труд в НПО не оплачивается. Спонсоры могут решить, что деятельность организации действительно стоит того, если люди посвящают время и силы работе в качестве добровольцев.

Разработайте системы и процедуры для отслеживания всех аспектов сбора средств, таких как цели, задачи, сроки и обязанности. Необходимо вести документацию по следующим пунктам:

- Перспективы по сбору средств. Например, можно создать отдельную подшивку для контактной информации, примечаний о беседах, отправленных материалов и предложений.
- Средства, полученные от фондов и корпораций. Получив грант от фонда или пожертвование от корпорации, уделите особое внимание требованиям к документальному оформлению деятельности в рамках проекта, управлению средствами и отправке отчетов.
- Пожертвования от частных лиц. Ведите список, включающий имена спонсоров, суммы их пожертвований и контактную информацию. Обязательно благодарите их, чтобы в следующем году вы могли снова обратиться к ним и попросить о помощи.



ПОМНИТЕ…

ВСЕ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ДОВЕРИИ!

Для сбора средств необходимо завоевать доверие. Это совсем несложно. Независимо от того, кто входит в число спонсоров – члены сообщества со скромным достатком или состоятельные учреждения и частные лица – они должны верить в ценность работы НПО. А доверие завоевывается благодаря безупречной работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если ваша неправительственная организация только начинает сбор средств, вы можете быть обескуражены. Ведь нужно много чему научиться и многое сделать. Сформируйте группу людей, которые будут разрабатывать планы по сбору средств, осуществлять их и вместе учиться. Как и в случае с другими аспектами работы НПО, необходимо оценивать результаты инициатив по сбору средств. После своей первой встречи со спонсором проанализируйте, что вам удалось сделать и что можно улучшить. Если вы проводите мероприятие по сбору средств, подумайте, соответствует ли оно поставленным целям и что можно улучшить. И самое важное правило в сборе средств – не бойтесь просить! Худшее, что может случиться, – это отказ со стороны фонда, корпорации или частного лица. В этом случае попытайтесь выяснить причину отказа.

БИБЛИОГРАФИЯ

Существует множество инструментов, призванных помогать в исследованиях и разработках, а также организации работы НПО. Многие из них размещены в Интернете. Предлагаем информацию по некоторым из них.

Mosaica
http://www.mosaica.org
Mosaica — центр развития некоммерческих организаций и вопросов многообразия, предлагающий инструменты разработок в области управления мультикультурными НПО, в том числе обучение. Материалы представлены на испанском, боснийском, хорватском, арабском языках, иврите и фарси/дари.

NGO Cafe
http://www.gdrc.org/ngo/
Сайт создан Мировым центром исследования разработок (Global Development Research Center, GDRC) — независимым некоммерческим аналитическим центром, занимающимся вопросами глобального развития в широких масштабах. Призван служить площадкой для «обсуждений, бесед представителей НПО и обмена информацией об их работе, стратегиях и результатах их применения».

NGO Connect
http://www.ngoconnect.net/resources
NGO Connect представляет собой обширную базу ресурсов для НПО, в том числе содержащих информацию по передовой практике их работы, а также оснащенную базой данных с возможностью поиска, в составе которой содержатся информация по практическим случаям, отчеты по проектам, инструментарий и ссылки на рекомендованные сайты. Ряд материалов представлен на арабском, французском, русском и испанском языках.

NonProfitExpert.Com
World NGO Resource Page
http://www.nonprofitexpert.com/world%20ngos.htm
Здесь собраны рекомендации по всем аспектам функционирования НПО, в том числе по источникам финансирования в США и советы по заполнению заявок на гранты.

PEPFAR
http://www.pepfar.gov/
Чрезвычайный план Президента США по оказанию помощи в связи со СПИДом сотрудничает с правительствами и частными организациями, в том числе НПО, в деле спасения человеческих жизней и обеспечения лечения лиц, инфицированных ВИЧ/СПИДом, посредством поддержки образовательных и медицинских программ по всему миру. Является частью президентской инициативы «Всемирная охрана здоровья».

President's Global Health Initiative
http://www.ghi.gov/
Эта программа, руководит которой Государственный департамент США, нацелена на обеспечение оптимальной интеграции и координации обмена информацией между программами, которые поддерживает правительство США, и правительствами разных стран, донорами, НПО и местными

объединениями. Основной упор делается на экологичность программ, гендерное равенство, здоровье детей и борьбу с ВИЧ/СПИДом.

The Foundation Center

http://foundationcenter.org/

Центр Foundation Center, основной источник информации по благотворительной деятельности по всему миру, печатает книги, имеет базу данных в Интернете, а также проводит семинары, посвященные информированию и укреплению связей между основателями Центра и потенциальными грантополучателями. Под руководством Центра в пяти городах США работают библиотеки и учебные центры, а также действует информационная база в Интернете — Foundation Directory. Необходима подписка.

The Foundation Directory Online

http://fconline.foundationcenter.org/

Эта база данных, разработанная центром Foundation Center, позволяет тем, кто ищет гранты, найти спонсоров: здесь размещена информация более чем о 100 тысячах американских фондов и компаний-спонсоров. Кроме того, здесь находятся данные о более чем 2,4 млн выданных за последнее время грантов и список ключевых лиц, занимающихся данными вопросами. Информация еженедельно обновляется. Необходима подписка.

Возможности сотрудничества с USAID

http://www.usaid.gov/work-usaid/partnership-opportunities/ngos

Американское агентство международного развития (USAID) сотрудничает с крупными и малыми НПО по всему миру, финансируя программы, направленные на оказание гуманитарной помощи, создание инфраструктуры, разработку и поддержку программ в области здравоохранения, внедрение экологических программ и многих других проектов.

Гранты Американской службы охраны рыбных ресурсов и диких животных

http://www.fws.gov/international/grants-and-reporting/

Американская служба охраны рыбных ресурсов и диких животных (Fish and Wildlife Service, USFWS) содействует развитию НПО, занимающихся охраной дикой природы, и оказывает им поддержку. В рамках проекта Wildlife Without Borders действуют 10 грантов, предназначенных для программ защиты дикой природы.

WANGO

http://www.wango.org/

Всемирная ассоциация неправительственных организаций стремится оказывать НПО необходимую поддержку в деле налаживания связей и партнерских отношений, обмена информацией, мотивации и приумножения вклада в решение основных проблем человечества.

Руководство по НПО
СЕРИЯ СПРАВОЧНИКОВ

Опубликовано в 2012 году
Бюро международных информационных программ Гоударственного департамента США

BUREAU OF INTERNATIONAL INFORMATION PROGRAMS
Координатор:..Дон Маккол
Главный редактор:..Николас Намба
Директор по печатным публикациям:.......................Майкл Фридман
Директор редакции:...Мэри Чунко
Главный менеджер по производству:........................Мишель Фаррел
Редакторы:..Лиа Терхуни, Филипп Курата
Директор по оформлению:...Мин-Чи Яо
Поиск и оформление фотографий:.............................Энн Монро Якобс

Авторы фото на обложке: (From top, left to right) *UN Women/Ryan Brown; © 2003-2012 Shutterstock Images LLC; © AP Images/Tony Avelar; © Bill & Melinda Gates Foundation; © 2012 Thinkstock; © 2003-2012 Shutterstock Images LLC; © Jon Feingersh Photography/SuperStock/ Corbis*



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ США
БЮРО МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОГРАММ